

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Návrh implementace metody Balanced Scorecard ve výrobním podniku
Proposal for Implementation of the Balanced Scorecard Method in a Manufacturing Company

Student: Bc. Vanda Čípová
Vedoucí diplomové práce: Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA

2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student:

Bc. Vanda Čípová

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208T020 Ekonomika podniku

Téma:

Návrh implementace metody Balanced Scorecard ve výrobním podniku
Proposal for Implementation of Balanced Scorecard Method in a
Manufacturing Company

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodologická východiska metody Balanced Scorecard
 3. Návrh implementace metody Balanced Scorecard
 4. Shrnutí, návrhy a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ANAND, Sanjiv. *Execution Excellence: Making Strategy Work Using the Balanced Scorecard*. New Jersey: Wiley, 2016. 288 s. ISBN 978-1-119-19646-4.
- KAPLAN, R. S., I. GRUSOVÁ a D. P. NORTON. *Effektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-02-02083-7.
- PRAMUDITA, Christopher D. *The Balanced Scorecard as Strategic Controlling Instrument: Introducing the Indicators-based BSC for Implementation of a Corporate Strategy from Four Different Perspectives*. Hamburg: Anchor Academic Publishing, 2016. 68 s. ISBN 978-3-96067-041-4.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 27.04.2018



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení o samostatném vypracování diplomové práce

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 27. dubna 2018

Vanda Čípová.....

Bc. Vanda Čípová

Poděkování

Touto cestou bych chtěla poděkovat paní Ing. Haně Štverkové, Ph.D., MBA, za všechny konzultace, cenné rady a připomínky, kterými přispěla k vytvoření této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat podniku Baur Formschaumtechnik s. r. o., jmenovitě panu Nicholasovi Richardu Gwynnovi za ochotu a spolupráci, a v neposlední řadě mé rodině za nesmírnou podporu.

Obsah

1	ÚVOD.....	5
2	TEORETICKO – METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA METODY BALANCED SCORECARD.....	7
2.1	Výkonnost – přístupy k měření	7
2.1.1	<i>Tradiční přístupy k měření finanční výkonnosti</i>	<i>8</i>
2.1.2	<i>Moderní přístupy k měření výkonnosti</i>	<i>11</i>
2.1.3	<i>Komplexní přístupy k měření výkonnosti.....</i>	<i>12</i>
2.2	Metoda Balanced Scorecard	13
2.2.1	<i>Finanční perspektiva</i>	<i>15</i>
2.2.2	<i>Zákaznická perspektiva</i>	<i>16</i>
2.2.3	<i>Perspektiva interních procesů</i>	<i>17</i>
2.2.4	<i>Perspektiva učení se a růstu.....</i>	<i>19</i>
2.2.5	<i>Přednosti metody Balanced Scorecard</i>	<i>20</i>
2.2.6	<i>Nedostatky metody Balanced Scorecard</i>	<i>20</i>
2.3	Implementace metody Balanced Scorecard	20
2.3.1	<i>Vytvoření a vyjasnění strategie</i>	<i>21</i>
2.3.2	<i>Odvození strategických cílů.....</i>	<i>22</i>
2.3.3	<i>Vybudování vztahů příčin a následků.....</i>	<i>22</i>
2.3.4	<i>Výběr měřítek</i>	<i>23</i>
2.3.5	<i>Stanovení strategických akcí</i>	<i>23</i>
2.4	Postup zpracování při návrhu využití metody BSC	23
3	NÁVRH IMPLEMENTACE METODY BALANCED SCORECARD.....	25
3.1	Charakteristika vybraného podniku	25
3.1.1	<i>Základní údaje.....</i>	<i>25</i>
3.1.2	<i>Představení společnosti Baur Formschaumtechnik s. r. o.</i>	<i>25</i>
3.1.3	<i>Klíčová data v historii společnosti Baur Formschaumtechnik s. r. o.</i>	<i>26</i>

3.2	Současný způsob hodnocení výkonnosti společnosti	27
3.3	Objasnění vize a strategie společnosti Baur Formschaumtechnik s. r. o.	28
3.4	Analýza perspektiv Balanced Scorecard ve společnosti.....	28
3.4.1	<i>Finanční perspektiva</i>	28
3.4.2	<i>Zákaznická perspektiva</i>	35
3.4.3	<i>Perspektiva interních procesů</i>	36
3.4.4	<i>Perspektiva učení se a růstu</i>	40
3.5	Návrh využití metody Balanced Scorecard	42
3.5.1	<i>Odvození strategických cílů.....</i>	43
3.5.2	<i>Vybudování vztahů příčin a následků.....</i>	43
3.5.3	<i>Výběr měřítek</i>	44
3.5.4	<i>Stanovení cílových hodnot.....</i>	45
4	SHRNUTÍ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	49
4.1	Shrnutí	49
4.2	Návrhy a doporučení	51
4.2.1	<i>Stanovení strategických akcí</i>	51
4.2.2	<i>Rozšíření metody BSC v podniku Baur Formschaumtechnik s. r. o.</i>	53
4.2.3	<i>Další návrhy a doporučení</i>	53
5	ZÁVĚR.....	55
	Seznam zkratk.....	61
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Jednotlivé přílohy	

1 Úvod

V dnešní době by mnohé společnosti neměly pouze diskutovat o tom, jak nejvíce dosahovat zisku z prodeje výrobků či poskytování služeb, ale měly by se zaměřit na použití jiných aspektů, které mají schopnost zvýšit dopad na dlouhodobý úspěch firmy. Brát zřetel na kvalitu svých produktů, vztahy mezi vedoucími, zaměstnanci, zákazníky a zaměřit se na výrobní procesy a marketing. To jsou výzvy pro všechny manažery, kteří nejen bojují za dosažení vysokých zisků ve své společnosti, ale také k dosažení spokojenosti zákazníků, zaměstnanců a všech zúčastněných stran. Musí proto hledat přístup, který jim pomůže dokončit své úkoly a zahrnuje všechny zmíněné aspekty. Koncept Balanced Scorecard je jedním z moderních přístupů k řešení těchto výzev. I když je tato metoda silně orientována na finanční výstupy, zaměřuje se zároveň na další faktory, které jsou zdrojem dlouhodobých hodnot, a zohledňuje nefinanční měřítka vypovídající o stavu klíčových procesů.

Cílem této diplomové práce je navrhnout implementaci metody Balanced Scorecard v podniku Baur Formschaumtechnik s. r. o. Dílčím cílem je efektivnější hodnocení a měření výkonnosti podniku dle strategických cílů a metody Balanced Scorecard pomocí čtyř perspektiv: finanční perspektiva, zákaznická perspektiva, perspektiva interních procesů a perspektiva učení se a růstu.

Struktura diplomové práce je tvořena třemi částmi. První část vymezuje teoreticko-metodologická východiska, která zahrnují charakteristiku výkonnosti, tedy vystižení podstaty jevu výkonnosti a možné přístupy k jejímu měření a charakteristiku metody Balanced Scorecard, kde jsou popsány jednotlivé čtyři perspektivy, hlavní přednosti a nedostatky metody Balanced Scorecard.

Druhá část obsahuje implementaci metody Balanced Scorecard. Nejprve je sepsáno stručné představení analyzované společnosti, klíčová data a současný způsob hodnocení podniku. Následně analýza jednotlivých perspektiv. Finanční perspektiva bude realizována prostřednictvím finanční analýzy, do které jsou zařazeny poměrové ukazatele, rozdílový ukazatel – čistý pracovní kapitál a Tafflerův bankrotní model. Zákaznická perspektiva bude zahrnovat objem tržeb včetně podílu na trhu, odběratele společnosti a zhodnocení spokojenosti zákazníků. Perspektiva interních procesů se bude zaměřovat na inovační, provozní proces a poprodejní servis. Perspektiva učení se a růstu se bude zabývat zaměstnanci, popisem, jak jsou motivováni a rozvíjeny jejich znalosti a spokojenost

zaměstnanců. Dále kapitola pokračuje odvozením strategických cílů, vymezením vztahů příčin a následků, stanovením měřítek strategických cílů a stanovením cílových hodnot.

Závěrečná část obsahuje shrnutí výsledků provedené práce, návrhy a doporučení ve formě strategických akcí, pomocí nichž je komplexně zhodnocena výkonnost podniku a řešení, jak implementovat metodu Balanced Scorecard v podniku. Metoda by měla společnosti pomoci v budoucnu k efektivnější realizaci dlouhodobých cílů.

2 Teoreticko – metodologická východiska metody Balanced Scorecard

V kapitole je nejprve vymezen pojem výkonnost podniku a následně způsoby, kterými lze tuto výkonnost měřit. Hovoří se zde o tradičních přístupech k měření výkonnosti se zaměřením na jejich využití pro hodnocení a řízení podnikových činností, o moderních přístupech k měření a řízení výkonnosti a o komplexní metodě, kde se zároveň řadí metoda Balanced Scorecard. Tato metoda je však společně s jejími čtyřmi perspektivami následně podrobněji popsána v další samostatné podkapitole. Součástí této kapitoly jsou zároveň přednosti i nedostatky metody Balanced Scorecard, popis zavedení metody do společnosti a postup realizace při návrhu implementace metody.

2.1 Výkonnost – přístupy k měření

Pojem výkonnost podniku se v současné době běžně používá, avšak vymezení tohoto pojmu je různé. Wagner (2009, s. 17) definuje výkonnost obecně jako: *„...charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály.“*

Obecně lze říct, že je výkonnost podniku charakterizována jako schopnost podnikatelského subjektu co nejefektivněji zhodnotit investice, které byly vloženy do podnikatelských aktivit (Šulák a Vacík, 2005). Avšak podnikovou výkonnost může každý subjekt hodnotit jinak. Vlastník hodnotí výkonnost podle splnění očekávání na základě návratnosti prostředků, které sám vložil do podnikání, zákazník hodnotí výkonnost dle uspokojení svých požadavků, dodavatelé a věřitelé podle toho, jak je podnik schopen splácet své závazky a zaměstnanci hodnotí výkonnost podniku podle výše mezd a pracovních podmínek. Nejvíce se však při řízení a měření výkonnosti preferují vlastníci, jelikož přinesli do podniku své nápady a vložili do podnikání peníze, jsou tedy nositeli největšího rizika samotného podnikání (Pavelková a Knápková, 2005). Finanční výkonnost je obecně spojována s růstem tržní hodnoty, tedy efektivně využít vlastní a cizí kapitál, což vede k maximalizaci tržní hodnoty podniku (Neumaierová a Neumaier, 2002). Pro měření finanční výkonnosti podniku lze použít tři přístupy: tradiční, moderní a komplexní ukazatele (Šulák a Vacík, 2005).

2.1.1 Tradiční přístupy k měření finanční výkonnosti

Většina tradičních ukazatelů jsou snadno získatelné, jelikož jsou založeny na účetních údajích. Zdrojem informací jsou rozvaha, výkaz zisku a ztráty a cash-flow. Tento přístup se převážně využívá ve finanční analýze podniku. Nevýhodou je, že jsou zaměřena pouze na minulé a současné hodnocení finanční výkonnosti podnikatelské jednotky. Zároveň neberou v úvahu možná rizika, vliv inflace a nezabývají se časovou hodnotou peněz (Pavelková a Knápková, 2005).

Tradiční ukazatele finanční výkonnosti jsou rozdělovány do těchto skupin:

- a) **Absolutní ukazatele** – vycházejí přímo z posuzování hodnot jednotlivých položek základních účetních výkazů. Ukazatele lze rozdělit na **stavové** – nalézají se v rozvaze, kde je hodnota majetku a kapitálu uvedena ke konkrétnímu datu a **tokové** – ve výkazu zisků a ztrát a výkazu cash flow, vyjadřují objem (např. tržeb), kterých bylo za určité období dosaženo (Růčková, 2015).
- b) **Rozdílové ukazatele** – označované jako fondy finančních prostředků. Především se používají k analýze a řízení likvidity podniku. Vypočítají se jako rozdíl určité položky krátkodobých aktiv a určité položky krátkodobých pasiv. Nejpoužívanějším ukazatelem je **čistý pracovní kapitál**, který se vypočítá jako rozdíl mezi celkovým oběžným majetkem a celkovými krátkodobými dluhy (Sedláček, 2011).
- c) **Poměrové ukazatele** – nejpoužívanější metoda v podnikové praxi, která patří mezi základní nástroje finanční analýzy. Vypočítají se jako poměr dvou položek z účetních výkazů (Kislingerová, 2001).
 - **Ukazatele likvidity** vyjadřují schopnost podniku uhradit své závazky. Rozlišují se tři druhy likvidity. **Okamžitá likvidita** vyjadřuje poměr mezi pohotovými platebními prostředky a dluhy s okamžitou splatností. V České republice by se výsledek měl pohybovat v intervalu 0,6-1,1. **Pohotová likvidita** vyjadřuje poměr mezi oběžnými aktivy očištěné od zásob a krátkodobých dluhů. Rozmezí je stanoveno na 1,1-1,5. **Běžná likvidita** vyjadřuje poměr mezi oběžnými aktivy a krátkodobými dluhy. Rozmezí se pohybuje v intervalu 1,5-2,5 (Růčková, 2015).

- **Ukazatele rentability** vyjadřují ziskovost neboli výnosnost. Cílem výpočtu je zjistit, jak efektivně management firmy využívá disponibilní kapitál (Srpová a Řehoř, 2010). Tato skupina ukazatelů poměřuje zisk se zdroji. Patří zde např. rentabilita celkových aktiv (*ROA – Return on Assets*), rentabilita vlastního kapitálu (*ROE – Return on Equity*), rentabilita dlouhodobých zdrojů (*ROCE – Return on Capital Employed*), rentabilita tržeb (*ROS – Return on Sales*), rentabilita nákladů (Rejnuš, 2014). Níže uvedené vzorce 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5 jsou převzaty dle publikace Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita (Dluhošová, 2010).

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva} \quad (2.1)$$

$$ROE = \frac{EAT}{vlastní kapitál} \quad (2.2)$$

$$ROCE = \frac{EBIT}{vlastní kapitál + dlouhodobé dluhy} \quad (2.3)$$

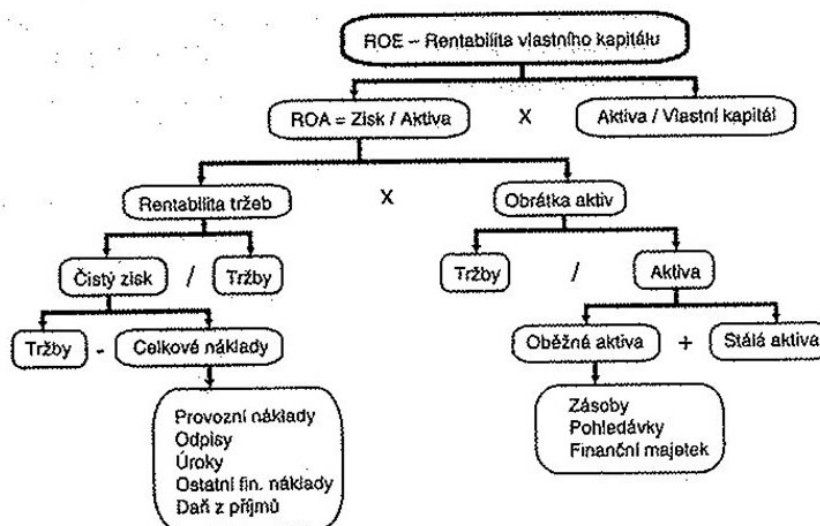
$$ROS = \frac{EAT}{tržby} \quad (2.4)$$

$$Rentabilita\ nákladů = \frac{EAT}{náklady} \quad (2.5)$$

kde *EBIT* představuje provozní výsledek hospodaření a *EAT* představuje zisk po zdanění neboli čistý zisk.

- **Ukazatele zadluženosti** vyjadřují, v jakém rozsahu je majetek firmy krytý cizími zdroji. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je riziko společnosti. Management zajímá např. ukazatel celkové zadluženosti, ukazatel míry samofinancování, zadluženost vlastního kapitálu či úrokové krytí (Janok, 2000).
- **Ukazatele aktivity** informují, jak podnik efektivně využívá svá aktiva. Vyjadřují se ve dvou podobách – *ukazatele počtu obrátů* (kolikrát se za rok obrátí určitý druh materiálu v tržbách) a *ukazatele doby obrátu* (počet dní trvání jednoho obrátu) (Strouhal, 2010).

- d) **Pyramidová soustava ukazatelů** – vyznačují se postupným rozkladem vrcholového ukazatele, kterým převážně bývá ukazatel rentability vlastního kapitálu (viz Obr. 2.1 Pyramidový rozklad ROE) či ukazatel rentability celkových aktiv (ROA) (Dluhošová, 2010). Vochozka (2011) uvádí, že dílčí ukazatele mohou být ovlivněny dvěma vazbami – *multiplikativní* (násobení nebo dělení dvou a více ukazatelů) a *aditivní* vazbou (sčítání nebo odčítání dvou a více ukazatelů).



Obr. 2.1 Pyramidový rozklad ROE (tzv. DuPont analýza)

Zdroj: Strouhal (2010, s. 548).

- e) **Souhrnné ukazatele** – vyjadřují finančně ekonomickou situaci a výkonnost podniku jedním číslem. Zároveň upozorňují na případné ohrožení finančního zdraví účetní jednotky. „Vytvořit si představu o finanční situaci účetní jednotky pouze na základě hodnocení jednotlivých poměrových ukazatelů je téměř nemožné. Může to totiž vést k rozporuplným závěrům, neboť zatímco podle pozitivních výsledků jedné skupiny ukazatelů můžeme usuzovat na dobrou finanční situaci účetní jednotky, jiná skupina ukazatelů se může vyvíjet negativně a signalizovat tak určité problémy účetní jednotky. K překonání těchto nedostatků byly vytvořeny souhrnné indexy hodnocení podniku.“ (Máče, 2005, s. 39) Modely lze rozdělit na bankrotní a bonitní, přičemž bankrotní modely poskytují předběžné informace o tom, zda je podnik ohrožen bankrotem a u bonitních modelů je zjišťováno finanční zdraví podniku, tedy zdali se podnik řadí mezi dobré, či špatné firmy (Růčková, 2015).

- **Tafflerův model** – řadí se mezi bankrotní modely a svou konstrukcí je podobný Altmanovu modelu, jelikož je taktéž vypracovaný na základě poměrových ukazatelů. Na rozdíl od Altmana klade Taffler vyšší důraz na likviditu (Marinič, 2008). Dle Kaloudy (2015) má následující výraz:

$$Z = 0,53 \cdot R1 + 0,13 \cdot R2 + 0,18 \cdot R3 + 0,16 \cdot R4 \quad (2.6)$$

V tomto modelu se používají následné proměnné:

$$R1 = \frac{\text{zisk před zdaněním}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.7)$$

$$R2 = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{cizí kapitál}} \quad (2.8.)$$

$$R3 = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{suma aktiv}} \quad (2.9)$$

$$R4 = \frac{\text{tržby celkem}}{\text{suma aktiv}} \quad (2.10)$$

Pokud je výsledek $Z < 0,2$, lze očekávat velkou pravděpodobnost bankrotu, pokud je však hodnota $Z > 0,3$, tak lze předpokládat, že je jedná o podniky s malou pravděpodobností bankrotu (Kalouda, 2015).

2.1.2 Moderní přístupy k měření výkonnosti

Klasické přístupy jsou jednostranně zaměřeny a mají tedy omezenou vypovídací schopnost. Proto bývají doplněny nebo nahrazeny ukazateli, jejichž cílem není růst zisku, ale celková hodnota podniku (Vodáková, 2016). Zahrnují se zde např. tyto metody:

- a) ekonomická přidaná hodnota,
- b) tržní přidaná hodnota.

Ad a) Ekonomická přidaná hodnota (EVA)

Hlavní myšlenkou ekonomické přidané hodnoty je skutečnost, že investice vytváří svým investorům hodnotu, pokud je očekávaná výnosnost vyšší než kapitálová nákladnost. Navíc hodnota EVA vychází z nedostatků klasických poměrových ukazatelů. Ve chvíli, kdy je čistý provozní výsledek hospodaření (NOPAT) vyšší než náklady použitého kapitálu, firma vytváří hodnotu (Růčková, 2015). Tuto definici je možné převést do následující rovnice:

$$EVA = EBIT \cdot (1 - \text{daňová sazba v \%}) - WACC \cdot C \quad (2.11)$$

kde *EBIT* představuje provozní výsledek hospodaření, *WACC* představuje vážené průměrné náklady kapitálu a *C* firmou použitý kapitál¹.

Interpretace je vcelku jednoduchá, je-li výsledek kladný, je tvořena nová hodnota. Naopak, pokud vyjde záporně, dochází v podniku k úbytku hodnoty (Mařík, Maříková, 2005).

Ad b) Tržní přidaná hodnota (MVA)

S ekonomickou přidanou hodnotou úzce souvisí tržní přidaná hodnota (*MVA – market value added*), která představuje bohatství vlastníků. MVA se vypočítá jako rozdíl tržní hodnoty podniku a velikosti celkového kapitálu, viz rovnice 2.12.

$$MVA = \text{hodnota podniku} - \text{celkový investovaný kapitál} \quad (2.12)$$

Za zmínku lze říci, že pokud jsou budoucí hodnoty EVA kladné nebo i rostou, pak to signalizuje fakt, že roste i hodnota MVA, tím pádem roste i bohatství akcionářů (Fotr a Souček, 2011).

2.1.3 Komplexní přístupy k měření výkonnosti

Ekonomické ukazatele jsou pro hodnocení výkonnosti společnosti nepostradatelné, avšak potýkají se s mnoha nedostatky. Proto se vývoj a zdokonalování systémů začal ubírat cestou, která doplnila ekonomické ukazatele o řadu dalších nefinančních ukazatelů, díky nimž se podniky snažily měřit a hodnotit vývoj základních faktorů úspěchu jednotlivých strategických oblastí podniku (Solař a Bartoš, 2006).

Mezi nejvíce používané metody pro komplexní přístupy k měření výkonnosti se používají (Šulák, 2006):

- **Evropský model EFQM (*European Foundation for Quality Management*)**

Z důvodu rostoucího konkurenčního tlaku ze strany amerických a japonských firem, byla vytvořena evropská koncepce na základě normované platformy ISO 9000. Aby tato koncepce byla posílena, byla založena Evropská nadace pro management kvality (EFQM). Tato nadace uděluje nejlepším podnikům, na základě přísného hodnocení, evropskou cenu za jakost – The European Quality Award, EQA (Šulák a Vacík, 2005; Marinič, 2008). Hodnocení se netýká pouze jakosti výrobků a služeb, ale i úrovně řízení a fungování podniku,

¹ peníze investované do podniku věřiteli a vlastníky firmy

proto je zmíněná Evropská cena za jakost zaměřená na hodnocení podniku jako celku a na jeho zlepšování (Marinič, 2008). Model EFQM je založen, jak popisuje Marinič (2008, s. 133), „na devíti hlavních a dvaatřiceti dílčích kritériích, hodnotících firmu komplexně z hlediska řízení pomocí politiky a strategie, přes organizaci, s orientací na lidské zdroje a procesy tak, aby byla uspokojena očekávání všech zájmových skupin (vlastníků, zaměstnanců, zákazníků, věřitelů a celé společnosti zastoupené státem).

- **Balanced Scorecard**

Balanced Scorecard (dále BSC) je novým nástrojem hodnocení podniku. Jedná se o model, který našel určitou metodologii, díky níž se přeměňuje strategická vize a její cíle do čtyř perspektiv, mezi něž patří perspektiva finanční, zákaznická, interních procesů a perspektiva učení se neboli potenciálů. Výhodou této metody je skutečnost, že se rozpracovávají strategické plány do strategických akcí a aktivit jednotlivých zmíněných perspektiv. Aby tyto perspektivy byly splněny, mají stanovené úkoly a měřítka, které na ně navazují. Po splnění těchto kritérií metoda zaručuje takové výsledky, které vedou k plánovanému zvýšení výkonnosti organizace a k růstu její hodnoty (Fotr, Vacík a Špaček, 2017; Tomek a Vávrová, 2014; Anand, 2016; Pramudita, 2016).

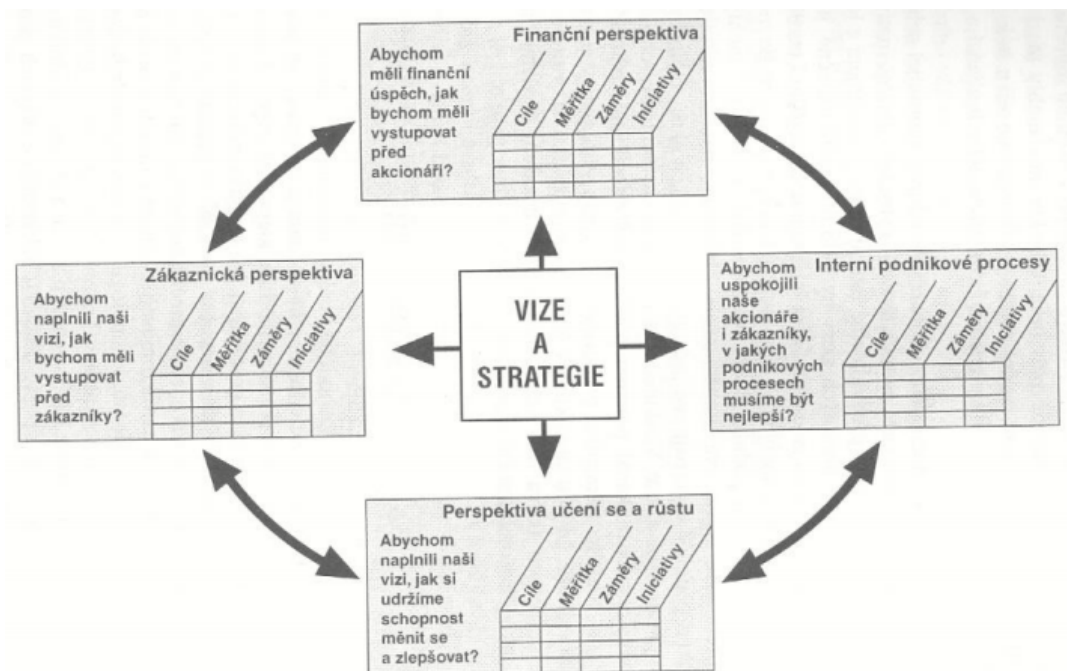
Metoda Balanced Scorecard je podrobněji popsána níže v podkapitole 2.2.

2.2 Metoda Balanced Scorecard

Vlastní metodika Balanced Scorecard prošla od prvopočátku čtyřmi vývojovými etapami, což vedlo ke čtyřem generacím modelu BSC. „Prvotně vymezili Kaplan a Norton (1992) BSC jako nástroj komplexního měření výkonnosti prostřednictvím klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI).“ (Fotr, Vacík a Špaček, 2017, s. 97) V dalším vývoji byl model obohacen o přehledné schéma ve formě strategické mapy. Ve třetí generaci byla metoda považována za systém strategického řízení organizace, ve kterém se objevuje deklarace cílů, a v poslední generaci model reaguje na informace z externího prostředí (Fotr, Vacík a Špaček, 2017, Anand, 2016).

Kaplan a Norton (2007) tvrdí, že metoda Balanced Scorecard zachovává tradiční finanční měřítka, ty však nejsou vhodná pro stanovení strategií, které si podniky volí z důvodu, aby jejich investování vytvářelo hodnotu. Proto, jak uvádí Kaplan a Norton (2007, s. 19), „BSC doplňuje finanční měřítka minulé výkonnosti o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Cíle a měřítka BSC vycházejí z vize a strategie podniku a sledují jeho výkonnost

ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu.“ Následně pak zmíněné perspektivy tvoří rámec Balanced Scorecard, který je znázorněn na Obr. 2.2.



Obr. 2.2 Rámec BSC pro převedení strategie do operačních úkonů

Zdroj: Kaplan a Norton (2007, s. 20).

Metodu Balanced Scorecard nelze srovnávat s taktickými či operačními systémy měřítek, nýbrž na něco, co je mnohem více. Podniky, které se snaží svůj podnik vést k inovacím, používají metodu jako strategický manažerský systém. Tyto podniky následně používají BSC „k realizaci kritických manažerských procesů“ (Kaplan a Norton, 2007, s. 21):

- *k vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů* – za předpokladu rozeznávání několika hybných sil, které tyto cíle podporují,
- *ke komunikaci a propojení strategických plánů a měřítek* – vybrat takovou formu komunikace, která by zajistila rozšíření v celém podniku,
- *k plánování a stanovení cílů a sladění strategických iniciativ* – pokud se stanoví cíle pro měřítko na dobu tří až pěti let, vedlo by splnění těchto cílů k transformování podniku,
- *ke zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se* – při zavedení metody BSC je zajištěno monitorování, průběžné úpravy či úplná změna zaváděné strategie.

Jak uvádí ve svém díle Kaplan a Norton (2007, s. 33): „Čtyři perspektivy BSC umožňují stanovit rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi požadovanými výstupy a hybnými silami těchto výstupů a mezi tvrdými měřítky (*hard*) a měkkými, subjektivnějšími měřítky (*soft*). I když velké množství měřítek může být v BSC na první pohled matoucí, obsahuje správně sestavený BSC pouze smysluplné údaje, neboť všechna měřítka jsou nasměrována k dosažení integrované strategie.“

2.2.1 Finanční perspektiva

Pokud se hodnotí výkonnost podniku z finančního hlediska, dá se použít nejedno měřítko. Lze využít klasických ukazatelů, do kterých se řadí výše zisku, tržeb nebo nákladů či růst cash flow, ale také ukazatele poměrové ve formě ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a mnoho dalších. Finanční perspektiva sice může vycházet z těchto zmíněných ukazatelů, opírá se však především o hodnotově orientované řízení a zároveň se zaměřuje na primární cíl, čímž je tvorba hodnot (Tomek a Vávrová, 2014; Pramudita, 2016).

Finanční cíle a měřítka definují na jedné straně finanční výkonnost, která se očekává od strategie, a na druhé straně slouží pro zhodnocení cílů a měřítek zbylým třem perspektivám. Při upřesňování strategie podniku a finančních cílů, je nutné brát neustálý ohled na to, v jaké fázi životního cyklu se podnik nachází, jelikož se finanční cíle podniku mohou výrazně lišit a také skutečnost, že existuje několik typů strategií, které mohou společnosti použít. Balanced Scorecard rozlišuje tři základní formy strategie (Růčková a Roubíčková, 2012; Kaplan a Norton, 2007):

- **růst** – jedná se o fázi, ve které se podniky nacházejí v počátku svého životního cyklu a jejich výrobky či služby mají velký růstový potenciál,
- **udržení** – situace, ve které se nachází nejvíce společností, jelikož neustále investují, a zároveň si udržují, případně zvyšují svůj podíl na trhu,
- **největší výnosy (sklizeň)** – v poslední fázi se nachází podniky, které již neprovádí rozsáhlé investice, investují pouze do údržby, nikoliv do rozšiřování či vytváření nových (Kaplan a Norton, 2007).

Podle toho, do jaké fáze se řadí konkrétní podnikatelská jednotka, se zároveň odlišují finanční cíle. Zatímco v růstové fázi je hlavními cíly podniků růst obrátu či růst prodeje, pracující se zápornými peněžními toky a nízkým ukazatelem ROCE, ve fázi udržení jsou podnikatelské jednotky zaměřeny na ziskovost a především používají měřítka např. návratnost

investic (ROI), přidanou hodnotu (EVA), apod. V poslední fázi – nejvyšších výnosů – se řadí mezi ukazatele provozní cash flow a snižování požadavků na pracovní kapitál (Kaplan a Norton, 2007).

Z pohledu zajištění vysoké návratnosti kapitálu, který byl do společnosti investován, lze usoudit, že „*finanční cíle představují dlouhodobé cíle podniku.*“ (Kaplan a Norton, 2007, s. 59) Metoda Balanced Scorecard se může v podniku běžně používat, jelikož není v rozporu s tímto hlavním cílem. Zároveň tato metoda může jasně vyjádřit finanční cíle a přizpůsobit je danému podniku „*v závislosti na fázi vývoje, ve kterém se zrovna nachází.*“ (Kaplan a Norton, 2007, s. 59) Finanční perspektiva umožňuje přímo stanovit metodu, podle níž se dá posoudit, zda je podnik z dlouhodobého hlediska úspěšný (Kaplan a Norton, 2007).

2.2.2 Zákaznická perspektiva

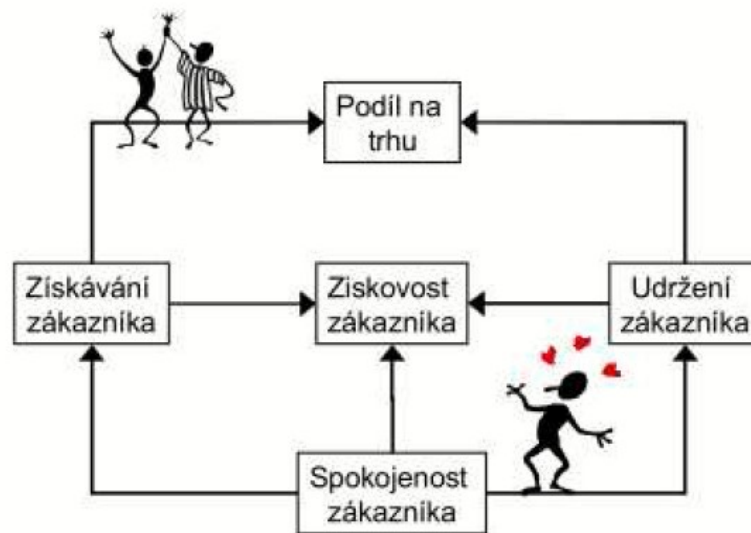
Zákaznická perspektiva definuje, jak podnik dosahuje cílů finanční perspektivy pomocí svých zákazníků. Jedná se především o to, jak by zákazníci měli vnímat společnost, aby došlo k naplnění podnikových cílů a společně s tím i k realizaci vize společnosti. Cíle společně s měřítky zákaznické perspektivy by se měly zaměřovat na měření a hodnocení tržních podílů společně s tržní orientací společnosti, a zároveň by měly být stanoveny tak, aby se pomocí nich lépe pochopilo, co je hnací silou pro udržení či zvyšování tržního a zákaznického segmentu (Pramudita, 2016; Učeň, 2008).

Běžnými měřítky pro pohled zákazníka jsou:

- **podíl na trhu** – lze definovat jako podíl organizace na daném trhu, vyjádřeno počtem zákazníků, vynaložených finančních prostředků či objemem prodaných položek,
- **udržení zákazníků** – monitorování tohoto měřítka probíhá na základě míry, která je dána v absolutních či relativních číslech, s touto mírou navíc podnik uchovává jisté vztahy s odběrateli a pečuje o ně,
- **získávání nových zákazníků** – obdobné jako v předchozím měřítku, změna nastává pouze v míře, která se nezaměřuje na současné zákazníky či zakázky, ale na nové,
- **spokojenost zákazníků** – úroveň spokojenosti se stanovuje na základě jasně daných kritérií výkonnosti prostřednictvím hodnotové výhody,

- **ziskovost zákazníků** – měří čistý zisk, který zákazník nebo tržní segment přináší po odečtení zvláštních výdajů na podporu zákazníka. (Kaplan a Norton, 2007)

„Tato měřítka mohou být seskupena v řetězci příčinných souvislostí (viz. Obr. 2.3). Pro dosažení největšího efektu by měla být přizpůsobena cílovým zákaznickým skupinám, od kterých se očekává nejvyšší růst a ziskovost.“ (Kaplan a Norton, 2007, s. 64)



Obr. 2.3 Zákaznická perspektiva

Zdroj: Půček a Friedl (2003, s. 36).

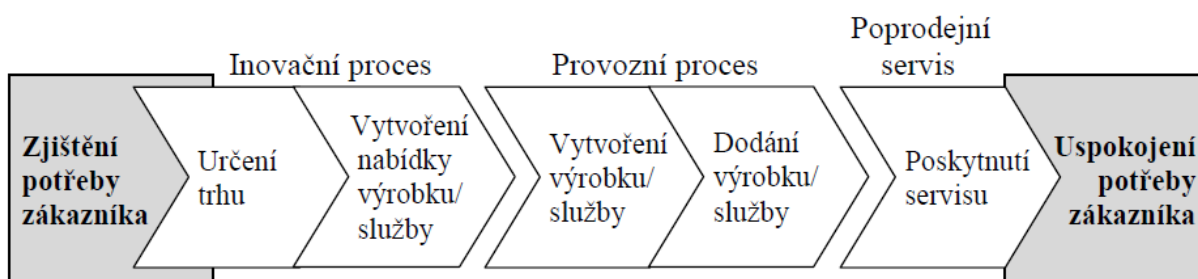
Různé tržní a zákaznické segmenty mají odlišné požadavky jak na cenu, tak i na kvalitu, funkčnost, servis, čas dodání, úroveň vztahů apod., proto je nutné při sestavování konkrétních měřítek brát tuto skutečnost na vědomí. Při úspěšném získávání nových či udržování stávajících zákazníků je zároveň potřeba správně zvolit cenu, kvalitu i čas, jelikož zákazníci převážně zajímá, jakou hodnotu budou tvořit jejich náklady na produkt, jaká je kvalita produktu či služby, rychlost dodání a převážně hodnota, kterou jim produkt přinese (Tomek a Vávrová, 2014).

2.2.3 Perspektiva interních procesů

Uvnitř jednotlivých podniků musí principiálně probíhat procesy, které jsou potřebné k tvorbě hodnotové výhody pro zákazníka a pro naplnění očekávání finančních výsledků. Nelze říci, že interní procesy tvoří pouze výrobní činnosti, jak se v praxi mnozí domnívají. Aby byly identifikovány ty nejdůležitější procesy, může se použít interní hodnotový řetězec

(Pramudita, 2016). Hodnotový řetězec určuje sled procesů, které jsou nezbytné k zhotovení a dodání výrobků a služeb firmy odběratelům (Kaplan a Norton, 2010). Základní hodnotový řetězec (viz Obr. 2.4) může být pro společnost určitou formou šablony, kterou si kdykoliv podnik může upravit dle svých potřeb. *Tento model zahrnuje tři základní procesy:*

- *inovační proces,*
- *provozní proces,*
- *poprodejní servis* (Kaplan a Norton, 2007, s. 89).



Obr. 2.4 Perspektiva interních procesů - obecný model hodnotového řetězce

Zdroj: Vlastní zpracování dle Kaplana a Nortona (2007, s. 89).

Inovační proces je první částí perspektivy interních procesů a skládá se ze dvou prvků. Prvotní postup tvoří identifikace nových trhů, tedy určení tržních segmentů, na které se společnost bude soustředit a bude je svými budoucími produkty chtít uspokojit. Jakmile jsou segmenty vybrány, je potřeba navrhnout a vyvinout takovou nabídku produktu, která tyto segmenty skutečně uspokojí. Klade se zde důraz především na výzkum a vývoj, ze kterého vychází nové produkty, služby a trhy (Kaplan a Norton, 2007).

Provozní proces navazuje na krok předchozí a zahrnují se zde postupy od přijetí objednávky od zákazníka až po dodání konkrétního produktu či poskytnutí služby. Vyžaduje se zde přesná a úplná dodávka (Kaplan a Norton, 2007).

Poprodejní servis je poslední fází hodnotového řetězce, který odhaluje nedostatky, které vznikly po dodání produktu odběrateli. Zahrnují se zde záruční i nezáruční opravy, příjem vrácených a nefunkčních produktů a zároveň zpracování plateb (Kaplan a Norton, 2007). Stejně jako v zákaznické perspektivě, i zde se bere velký ohled na náklady, kvalitu a čas, proto se berou v úvahu ukazatele efektivnosti, kvalitativní normy, délka výrobního cyklu a obrat zásob (Tomek a Vávrová, 2014).

2.2.4 Perspektiva učení se a růstu

Perspektiva učení se a růstu slouží k rozvoji infrastruktury (lidí, systémů a procedur) potřebné pro realizaci všech cílů ostatních předchozích perspektiv. Zároveň při dosažení pozitivních výsledků této perspektivy je zajištěna podniku taková výkonnost, která kladně ovlivní výsledky v ostatních třech perspektivách BSC. Metoda Balanced Scorecard zdůrazňuje důležitost investování nejen do zařízení, výzkumu vývoje, ale také do své podnikové infrastruktury (Kaplan a Norton, 2007).

Kaplan a Norton (2007) uvádí, že existují tři základní oblasti perspektivy učení se a růstu:

- **schopnosti zaměstnanců** – nároky na schopnosti zaměstnanců se v dnešní době mění z rutinní a standardizované práce na komplexní a proměnlivé činnosti, což vede k průběžné rekvalifikaci a vysoké úrovni informovanosti zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří jsou v podniku spokojeni, nejen, že zvyšují produktivitu, ale zároveň vytváří dobré jméno společnosti (Vodáková, 2016),
- **schopnosti informačního systému** – další nezbytnou součástí této perspektivy jsou informace. Je potřeba, aby podnik zajistil funkční a efektivní informační systém, díky němuž jsou zaměstnanci informováni v potřebné kvalitě, čase (Vodáková, 2016). Fungující informační systém je pro zaměstnance nezbytným prostředkem, jak zlepšovat procesy (Kaplan a Norton, 2007),
- **motivace, delegování pravomocí a angažovanost** – k tomu, aby zaměstnanci přispívali k úspěchu podniku, je nutné je dostatečně motivovat. Zároveň je pro zaměstnance důležité, aby jim podnik poskytl – v určitých případech – možnost rozhodovat se a jednat samostatně (Kaplan a Norton, 2007).

Perspektiva učení se a růstu zohledňuje dovednosti a schopnosti zaměstnanců, jejich spokojenost a kvalitu informačních systémů, které je potřeba měřit. Mezi měřítka patří například včasná dostupnost informací, fluktuace zaměstnanců či nemocnost (Tomek a Vávrová, 2014). V případě, že z nějakých důvodů nelze zjistit vhodná měřítka této perspektivy, je doporučováno provádět alespoň slovní hodnocení, které nakonec může být nahrazeno výběrem přesnějších měřítek (Vodáková, 2016).

2.2.5 Přednosti metody Balanced Scorecard

Jednou z výhod metody Balanced Scorecard je, že pomáhá sladit strategické cíle s výkonností podniku, což vede k dosažení dlouhodobého vytváření hodnot. Zároveň metoda Balanced Scorecard napomáhá společností identifikovat nedostatky a pomocí navrhnutým opatřením je lze odstranit. Bere v úvahu nejen finanční, ale zároveň i nefinanční ukazatele, zaměřuje se tedy i na zákazníka, procesy i zaměstnance. Další předností je skutečnost, že si podnik může v jednotlivých perspektivách ukazatele navolit, společně s počtem, libovolně sám, dle potřeby (Lang, 2007).

„Tento nástroj řízení odpovídá potřebám dnešních podniků. Jeho nejdůležitějším prvkem je jednoduchý rámec. Balanced Scorecard a jeho znázornění na mapě strategií umožňuje strategii jednoznačně definovat a komunikovat. Je srdcem systému řízení, na kterém staví strategicky orientované podniky svou budoucnost.“ (Lang, 2007, s. 265)

2.2.6 Nedostatky metody Balanced Scorecard

S metodou Balanced Scorecard jsou spojena také určitá rizika a problémy mezi něž jsou zařazeny například chyby, které mohou vzniknout při zavedení ukazatelů či cílů a zároveň v jejich stanoveném počtu. Pokud neexistuje vazba mezi ukazatelem a strategií, dochází k situaci, že indikátory nejsou jasně měřitelné. Může dojít k vychýlení se od hlavního cíle Balanced Scorecard. Metoda se zaměřuje převážně na zaměstnance spojené s inovacemi, aby byly hlavně splněny stanovené cíle. Navíc základní koncept Balanced Scorecard je zaměřen pouze na zákazníky, nikoliv na další jiné externí subjekty (Lang, 2007).

2.3 Implementace metody Balanced Scorecard

„Konečný efekt Balanced Scorecard závisí především na kvalitě její implementace.“ (Horváth & Partners, 2004, s. 56) Implementace metody BSC dle Horváth & Partners (2004), je rozdělena do pěti fází a „...garantuje vybudování a upevnění koncepce řízení, která umožní úspěšnou realizaci podnikových strategií.“ (Horváth & Partners, 2004, s. 56) Jednotlivé fáze jsou níže stručně popsány.

- *1. fáze: vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci.* Organizační předpoklady mají dva významy. Jako první musí být definovány koncepční pravidla, která platí pro všechny jednotky, kterých se bude týkat zavedení metody BSC. Druhým významem jsou pravidla, která se týkají zajištění řízení vlastního projektu, tedy organizace projektu, průběhu, zajištění důležitých

informací a komunikace. Při zavádění BSC je velmi důležitý projektový management (Horváth & Partners, 2004).

- *2. fáze: objasnění strategie.* Metoda BSC je koncepcí pro realizaci již existujících strategií. Jakýkoliv strategický záměr společnosti se v Balanced Scorecard dopodrobna konkretizuje a převádí do realizovatelné podoby prostřednictvím vhodných cílů, které se týkají odběratelů, procesů a strategických akcí (Horváth & Partners, 2004).
- *3. fáze: tvorba Balanced Scorecard.* V této fázi vzniká Balanced Scorecard pro konkrétní organizační jednotku. Výchozími body jsou určení perspektiv BSC, informovaný a motivovaný tým a postupy nacházející se ve fázi jedna i dvě (Horváth & Partners, 2004).
- *4. fáze: postup při procesu rozšíření – roll-out.* Fáze „roll-out“ aplikuje postupy ze třetí fáze na více než jednu organizační jednotku. Tato fáze vede ke zvýšení kvality celopodnikového strategického řízení (Horváth & Partners, 2004).
- *5. fáze: zajištění kontinuálního nasazení Balanced Scorecard.* Důležitým cílem BSC je vznik organizace, která se flexibilně přizpůsobuje strategii. Proto je nutné propojit Balanced Scorecard s manažerskými systémy řízení. Po ukončení této fáze je hlavní, že se BSC stává koncepcí řízení (Horváth & Partners, 2004).

Při tvorbě BSC, řadí Vysušil (2004) mezi nejdůležitější fáze:

- *vytvoření a vyjasnění strategie,*
- *odvození strategických cílů,*
- *vybudování vztahů příčin a následků,*
- *výběr měřítek,*
- *stanovení strategických akcí* (Vysušil, 2004, s. 81).

2.3.1 Vytvoření a vyjasnění strategie

Vyjadřování strategie je velice zásadní věc, při níž je potřeba provádět důkladnou analýzu odbytu produktů, konkurence, dodavatelů, odběratelů a trhu. Kromě těchto analýz si může každá firma jednotlivě přidat další vyjasnění, např. z hlediska designu či v odstranění přetíženosti zaměstnanců (Vysušil, 2004).

2.3.2 Odvození strategických cílů

„Odvození strategických cílů slouží k redukci velkého počtu potenciálních strategických cílů a výběru několika, pro podnik skutečně strategicky významných, cílů. Tímto procesem se konkretizuje strategie a cíle přiřazují jednotlivým perspektivám. Přitom rozlišujeme mezi strategickými cíli a strategickými akcemi a zároveň musíme určit, pro jakou organizační úroveň je cíl nebo akce určena.“ (Horváth & Partners, 2004, 129 s.)

Vysušil (2004) třídí cíle do čtyř skupin:

- **obecné cíle**, které řeší celopodnikové otázky bez udání, na co se konkrétně zaměřují,
- **strategické cíle**, které jsou považovány za hlavní,
- **možné strategické akce**, kterými se konkretizují cíle strategické,
- **operativní cíle**, které jsou považovány za důležité, i přesto, že se nezahrnují do strategických cílů.

Při stanovování strategických cílů pro perspektivy finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu, vychází další aktivity pro tvorbu Balanced Scorecard. Proto je velmi důležité, aby určené strategické cíle byly kvalitní, jelikož mají velký vliv na zavedení a realizaci celé metody BSC. Odvození těchto cílů probíhá na základě několika kroků. Prvním krokem se vytváří strategické cíle, následuje výběr konkrétních strategických cílů a nakonec dochází k dokumentaci strategických cílů, tzn. každý cíl, by měl mít krátký komentář. V praxi se osvědčily workshopy, například ve formě semináře, diskuze (Horváth & Partners, 2004).

2.3.3 Vybudování vztahů příčin a následků

Po splnění dvou předchozích podkapitol je možné sestavit schéma vztahů příčin a následků. V metodě BSC je toto schéma zcela originální analytický přístup (Vysušil, 2004). Vzájemné propojování a působení strategických cílů je zachycováno prostřednictvím strategické mapy, která je zobrazením řetězce příčin a následků. Řetězec neboli strategická mapa ukazuje souvislost a závislost mezi cíli v rámci jedné, i v rámci všech ostatních perspektiv. Zároveň musí všechny oblasti působit společně, aby došlo k uskutečnění strategie. I přesto, že se jedná o model znázorňující strategický úspěch podniku, nejedná se o komplexní model, jelikož nezahrnuje externí faktory. Vybudování vztahů příčin a následků probíhá

ve třech krocích obsahující nejprve znázornění vztahů příčin a následků, dále pak zaměření se na strategicky významné vztahy a posledním krokem zdokumentování těchto vzájemných vztahů a jejich formulace (Horváth & Partners, 2004).

2.3.4 Výběr měřítek

Měřítko pomáhají k vyjádření strategických cílů a k monitorování úrovně jejich dosahování. Měření cílů má přispět k tomu, aby se chování pohybovalo požadovaným směrem. Při dosažení jednoznačnosti strategického cíle je vhodné definovat pouze dvě měřítka, jejichž popis by měl být formou definice, parametru či vzorce (Horváth & Partners, 2004). Měřítka by měla být kvantitativní neboli vyčíslitelná a zároveň kvalitativní tedy obecně vyjádřená. „*Nejde o závazný systém ukazatelů, ale spíše o metodiku, která bude v každém podniku mít jiné konkrétní formy aplikace.*“ (Vysušil, 2004, s. 91) Strategický cíl je kompletní, pokud zahrnuje cílovou hodnotu. Cílové hodnoty jsou považovány za správné, pokud jsou náročné, etičtější, věrohodné, dosažitelné a reálné (Horváth & Partners, 2004).

2.3.5 Stanovení strategických akcí

Mezi strategické akce se řadí projekty či jiné činnosti, které nevycházejí z každodenní práce a zároveň kladou nároky na důležité zdroje. „*Strategické akce se přiřazují přímo k jednotlivým strategickým cílům. V neposlední řadě strategické akce tvoří základ pro efektivní rozdělení prostředků v rámci realizace strategie. BSC začíná žít teprve s realizací strategických akcí.*“ (Horváth & Partners, 2004, s. 200)

Každý podnik je jedinečný a může se sám rozhodnout, jak bude metodu BSC využívat. Je však možné, postupovat dle stanoveného plánu vývoje. Pokud se bude podnik zaměřovat dle daného procesu, pomůže společnosti vytvořit tzv. dobrý BSC, umožňující, aby manažeři dosáhli stanovených cílů. Metoda Balanced Scorecard trvá přibližně šestnáct týdnů, přičemž manažeři využívají tento čas na rozhovory, workshopy a setkání skupin, dále pak mohou přemýšlet nad strukturou metody, strategií, informačním systémem apod. Při vytvoření rozvrhu projektu se podnik dostává do fáze implementace a může tak učinit BSC jako základ manažerského systému (Kaplan a Norton, 2007).

2.4 Postup zpracování při návrhu využití metody BSC

Tento postup je součástí následující kapitoly Návrh implementace metody Balanced Scorecard, která vychází z teoreticko-metodologických východisek a z interních podkladů

společnosti. Nejprve bude v této kapitole charakterizována vybraná společnost, poté je pro vytvoření návrhu využití metody BSC potřeba provést analýzy jednotlivých perspektiv.

Perspektivy BSC budou vycházet z interních materiálů společnosti či z jejich webových stránek. Finanční perspektiva bude uskutečněna prostřednictvím finanční analýzy společnosti, v níž je obsažena soustava poměrových ukazatelů, kde budou využity čtyři ukazatele – likvidita, rentabilita, aktivita a zadluženost, dále pak rozdílový ukazatel – čistý pracovní kapitál a Tafflerův bankrotní model. Zákaznická perspektiva bude zahrnovat analýzu tržeb, odběratelů a nakonec hodnocení spokojenosti odběratelů. Perspektiva interních procesů bude provedena na základě interního hodnotového řetězce. Poslední perspektiva učení se a růstu bude zaměřena na zaměstnance, včetně motivace zaměstnanců a spokojenosti zaměstnanců.

Po vytvoření jednotlivých perspektiv bude navazovat návrh zavedení metody BSC, který se skládá z pěti fází zahrnující odvození strategických cílů, vybudování příčin a následků, výběr měřítek a stanovení cílových hodnot. Strategické akce budou zahrnuty v kapitole Shrnutí, návrhy a doporučení, kde bude také vytvořen časový rozvrh implementace metody BSC.

3 Návrh implementace metody Balanced Scorecard

Následující kapitola je zaměřena na praktickou část diplomové práce. Nejdříve je charakterizována a popsána společnost Baur Formschaumtechnik s. r. o. V další části jsou vybrána klíčová data společnosti, která hrála významnou roli, a následně zhodnocení současného stavu výkonnosti společnosti za pomoci čtyř perspektiv, které metoda Balanced Scorecard obsahuje. Závěrem této kapitoly je odvození strategických cílů, výběr měřítek a stanovení předpokládaných a cílových hodnot.

3.1 Charakteristika vybraného podniku

3.1.1 Základní údaje

Společnost Baur Formschaumtechnik s. r. o. (zkráceně BF s. r. o.) má sídlo ve Valašském Meziříčí a hlavním předmětem společnosti je výroba plastových a pryžových výrobků. Firma je vedena u rejstříkového soudu v Ostravě ode dne 1. 7. 2008 se základním kapitálem 200 000 Kč. Logo společnosti je zobrazeno na Obr. 3.1, viz níže (interní výkazy).



Obr. 3.1 Logo společnosti BF s. r. o.

Zdroj: Interní soubor společnosti BF s. r. o.

3.1.2 Představení společnosti Baur Formschaumtechnik s. r. o.

Firma Baur Formschaumtechnik s. r. o. je jedním z předních dodavatelů polyuretanových pěnových dílů a zároveň prvním výrobcem, který u vozidel ve velkém měřítku zavedl integrální pěny do oblasti kapotáže motoru. Díky svým izolačním vlastnostem se tyto výrobky používají jako kryty motorů a brání tak přenosu hluku ve vozidlech. Nabízí služby od podpory při vývoji, přes stavbu prototypů až po výrobu řešení v oblasti akustiky a formování. Zákazníci se najdou v automobilovém průmyslu. Podniková centrála se nachází v Mindelheimu (Německo). Sídlo ve Valašském Meziříčí bylo vybudováno z důvodu zajištění rozsáhlého zásobování zákazníků. Další sídlo se nachází ve Wuxi (Čína) a společně s partnery vytváří výrobní místa ve Spojených státech amerických a v Mexiku (Baur

Formschaumtechnik, 2018). Umístění firem ve světě společně s fotografií společnosti Baur Formschaumtechnik ve Valašském Meziříčí je zachyceno v Příloze 1.

Podnik klade velký důraz na vysokou kvalitu svých výrobků, proto je držitelem certifikátů ISO/TS 16949 Management kvality v automobilovém průmyslu a ISO 14001 Systém environmentálního managementu, díky nimž dosahují bezpečných, technologických a organizačních procesů, které poskytují vysoký standard kvality. Certifikaci udělila společnost TÜV SÜD Czech s. r. o. Každoročně také absolvuje četné zákaznické certifikace (Baur Formschaumtechnik, 2018).

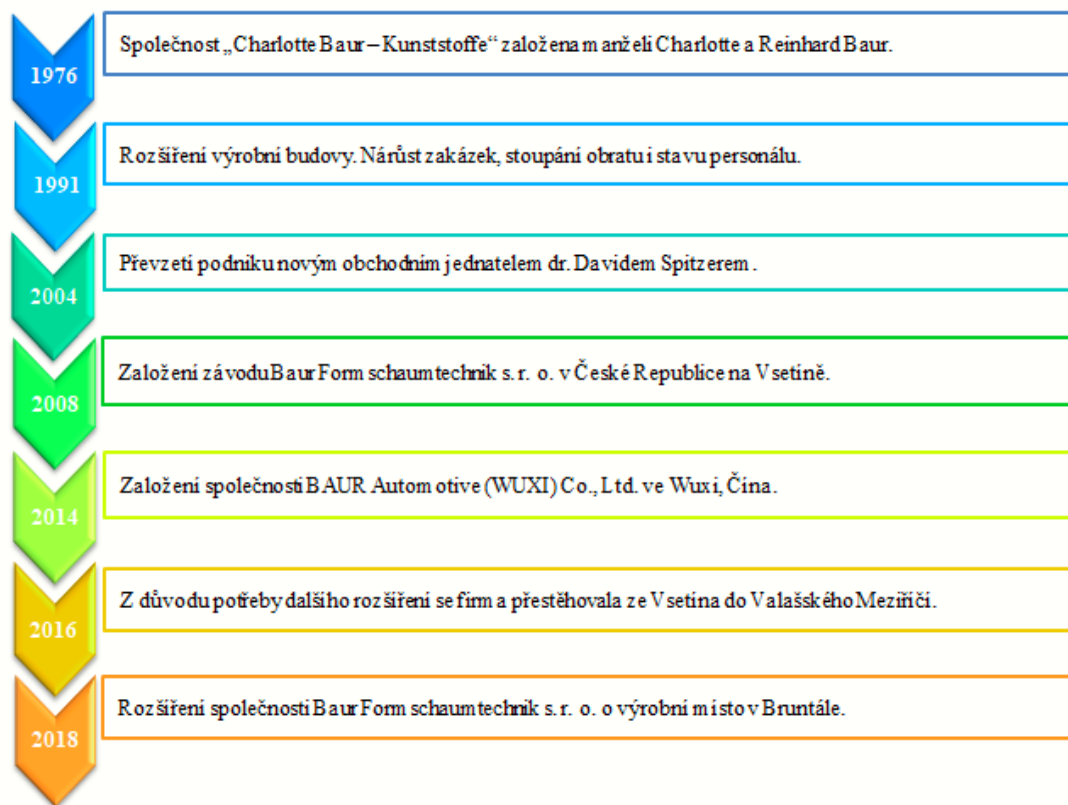
Organizační struktura společnosti je zachycena v Příloze 2, přičemž dvě třetiny zaměstnanců, kteří ve struktuře nejsou zobrazeni, jsou pracovní dělníci útvaru výroby. Zobrazená struktura je velmi častou formou organizačních struktur, kde dochází k seskupování zaměstnanců s podobným pracovním zaměřením (interní materiály společnosti).

Baur Formschaumtechnik s. r. o. nyní zaměstnává 388 zaměstnanců a dle počtu zaměstnanců se řadí mezi velké podniky. Společnost věnuje velkou pozornost na školení svých zaměstnanců, zároveň dbají na spravedlivé ohodnocení kvality provedené práce a poskytují mimořádné prémie za práci o víkendu. V oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci jsou zaměstnancům poskytovány osobní ochranné prostředky a pomůcky (interní materiály společnosti).

Veškerá výroba je převážně zaměřena pro export, kromě pár tuzemských odběratelů je většina zahraniční. Strategickým exportním odbytištěm je USA, Velká Británie, Německo, Mexiko. Spolupráci rozvíjí také s některými asijskými státy. Největším zákazníkem je Ford a. s. Podnik se neustále snaží přizpůsobovat se požadavkům zákazníka (Baur Formschaumtechnik, 2018).

3.1.3 Klíčová data v historii společnosti Baur Formschaumtechnik s. r. o.

Na následujícím obrázku (viz Obr. 3.2), jsou zachyceny důležité mezníky v historii celého podniku.



Obr. 3.2 Klíčová data společnosti Baur Formschaumtechnik s. r. o.

Zdroj: Vlastní zpracování dle internetových stránek podniku <https://www.formschaum.de/cs/>.

3.2 Současný způsob hodnocení výkonnosti společnosti

Baur Formschaumtechnik s. r. o. je společnost s ručením omezeným. Řadí se mezi podniky, které k poslednímu rozvahovému dni sestavují účetní závěrku, která poskytuje vzácné informace o finanční situaci a výkonnosti podniku. Účetní závěrka v sobě zahrnuje účetní výkazy, do kterých se řadí rozvaha a výkaz zisku a ztrát včetně příloh, která musí obsahovat údaje a doplňující informace o společnosti, zároveň musí být ověřena auditorem, jinak nemůže být platná. Kromě toho musí firma zhotovovat výroční zprávu, což je zdroj informací, který rovněž vypovídá o současném i budoucím vývoji a finanční situaci firmy. Všechny výše uvedené dokumenty si vytváří společnost sama, díky svým interním pracovníkům, kteří vychází z předpisů a zásad o účetnictví.

Společnost pro měření finanční výkonnosti používá tradiční přístup. Vychází především z účetní závěrky a používá absolutní a poměrové ukazatele. Z výkazu zisku a ztrát sleduje položky týkající se nákladů, výnosů a výsledku hospodaření. Z rozvahy se zaměřuje především na vlastní a cizí kapitál a celková aktiva. Podnik zároveň sleduje

i nefinanční ukazatele, mezi které jsou řazeny např. průměrný počet zaměstnanců, rozpracovanost výroby či zmetkovitost.

3.3 Objasnění vize a strategie společnosti Baur Formschaumtechnik s. r. o.

Při úspěšném řízení podniku je nutno definovat vizi, která navazuje na poslání. Vymezení cílů společnosti, ať už se jedná o krátkodobé či dlouhodobé, jsou měřitelné, a každý podnik se snaží o jejich dosažení. Společnost Baur Formschaumtechnik s. r. o. vizi ani poslání nemá, a v této práci jsou definovány v kapitole 4 Shrnutí, návrhy a doporučení.

Základním cílem společnosti je dosažení nejvyšší spokojenosti zákazníků, a to jak cenově, technicky, kvalitativně, tak i časově z hlediska včasnosti dodávek. Podnik neustále předvídá změny na trhu zákazníků a zakládají si na neustálém zlepšování. Zároveň se zaměřuje, na:

- partnerskou spolupráci se zákazníky s dodržováním požadavků na kvalitu a včasnost dodávek,
- vyžadování kvality dodavatelů,
- neustálém rozvíjení společnosti, z hlediska upevnění a budování pozice na trhu,
- dodržování platné legislativy a zákonů vč. ochrany životního prostředí,
- neustálém zlepšování organizačních a výrobních procesů,
- inovativní výrobní metody, které snižují, případně zcela zamezují úniku oxidu uhličitého, či které přispívají ke zlepšování v úspoře energie,
- školení a kvalifikaci zaměstnanců,
- zlepšování v oblasti nákladů (Baur Formschaumtechnik, 2018).

3.4 Analýza perspektiv Balanced Scorecard ve společnosti

Metoda Balanced Scorecard je správně aplikována, pokud jsou vhodně vymezeny cíle a jejich měřítko. K tomuto je potřeba popsat jednotlivé perspektivy – finanční, zákaznická, interních procesů a učení se a růstu. Zvolaná metoda slouží především k tomu, aby byla společnost schopna rozčlenit své podnikové aktivity mezi čtyři perspektivy a lépe pochopila jejich vzájemnou provázanost.

3.4.1 Finanční perspektiva

V rámci praktické aplikaci jednotlivých metod finanční analýzy je provedena finanční analýza společnosti Baur Formschaumtechnik s. r. o. v letech 2012 až 2016. Jedná

se o společnost s ručením omezeným, proto nejsou prováděny všechny ukazatele, zejména ukazatele kapitálového trhu. Firma působí na trhu delší dobu a doposud nevykazovala významné problémy.

Jako první je finanční perspektiva zaměřena na poměrové ukazatele – likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti. Následně je věnována pozornost rozdílovému ukazateli – čistý pracovní kapitál, a na konci finanční analýzy je zobrazen Tafflerův bankrotní model. Veškeré informace jsou převzaty z účetních závěrek jednotlivých let, konkrétně z rozvahy a výkazu zisku a ztráty, které se nacházejí v Příloze 3 a 4. Finanční perspektiva se zaměřuje na cíl, jímž je komplexní posouzení finanční situace podniku.

a) Soustava poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele jsou sledovány za období v letech 2012 – 2016. Jsou zde využívány čtyři ukazatele – likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti. Jednotlivé výpočty jsou zobrazeny v Příloze 5. Pro lepší znázornění vývoje jednotlivých ukazatelů jsou použity grafy.

▪ Ukazatele likvidity

Jednou ze základních podmínek existence účetní jednotky je schopnost uhradit své závazky. Tuto schopnost měří ukazatele likvidity. Likvidita se člení na okamžitou, pohotovou a běžnou likviditu, přičemž výsledky těchto tří ukazatelů jsou vyznačeny níže – Tab. 3.1.

Tab. 3.1 Ukazatele likvidity společnosti BF s. r. o.

Ukazatele/rok	2012	2013	2014	2015	2016
Okamžitá likvidita	0,77	1,10	2,27	1,76	1,01
Pohotová likvidita	2,85	1,74	4,39	4,99	3,11
Běžná likvidita	3,62	2,25	5,33	6,37	4,15

Zdroj: Vlastní zpracování.

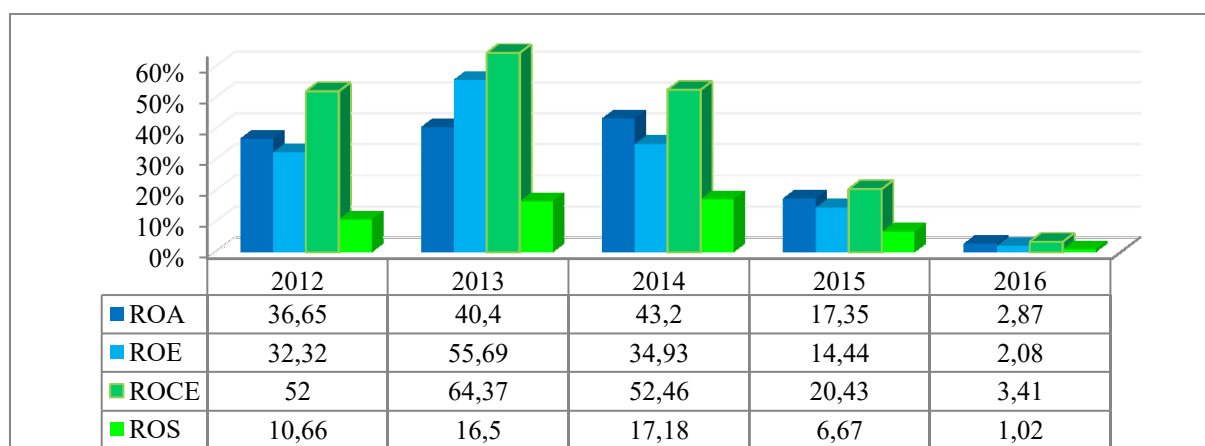
Jak uvádí Růčková (2015), okamžitá likvidita by se v České republice měla pohybovat v rozmezí od 0,6 – 1,1. V tabulce 3.1 si lze povšimnout, že tohoto intervalu dosáhla společnost Baur Formschaumtechnik s. r. o. v letech 2012, 2013 a 2016. V ostatních sledovaných letech tuto hranici přesáhla, především z důvodu vysokých hodnot finančních prostředků v oběžných aktivech.

Pohotová likvidita je stanovena v intervalu 1,1 – 1,5 (Růčková, 2015). Ve sledovaném podniku přesáhly hodnoty doporučenou hranici ve všech letech, neznamená to však nutně finanční problémy.

Běžná likvidita nám říká, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé cizí zdroje společnosti, přičemž požadovaná výše hodnoty by se měla pohybovat mezi 1,5 až 2,5 (Růčková, 2015). Z tabulky je však patrné, že kromě roku 2013, ostatní roky prudce překročily stanovený interval. Společnost je sice schopna rychle hradit své závazky a tato situace je bezesporu příznivá pro věřitele, avšak na druhé straně je potřeba si uvědomit, že vyšší hodnota ukazatele likvidity snižuje výnosnost podniku, jelikož zde platí protikladný vztah likvidity a rentability podniku.

▪ Ukazatele rentability

Rentabilita v sobě zahrnuje ukazatele poměřující zisk se zdroji, aby se zhodnotila úspěšnost při dosahování tohoto zisku. Mezi ukazatele rentability byla zařazena rentabilita celkových aktiv, vlastního kapitálu, dlouhodobých zdrojů a rentabilita tržeb. Výpočty jsou, dle rovnic uvedených v teoreticko-metodologické části, podrobně znázorněny v Příloze 5. U ukazatelů rentability se doporučuje zvolit takové znázornění, které nejlépe zaznačí trend nárůstu či poklesu hodnot, proto je zvoleno grafické znázornění, viz Graf 3.1. Konečné výsledky jsou vyjádřeny v procentech. Udivující je poslední sledovaný rok, tedy rok 2016, kde jsou všechny hodnoty nízké, což je způsobeno nevelkým hospodářským výsledkem, kvůli stěhování společnosti ze Vsetína do Valašského Meziříčí.



Graf 3.1 Ukazatele rentability společnosti BF s. r. o.

Zdroj: Vlastní zpracování.

Měřením rentability celkových aktiv (ROA) se vyjadřuje celková efektivnost společnosti, tzn. čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím podnik efektivněji hospodaří se svým majetkem. Od počátku do poloviny sledovaného období má tento ukazatel rostoucí průběh, od roku 2015 začal klesat. Přesto se podnik dostal pod doporučenou hodnotu až v posledním sledovaném roce, kdy činil pouhých 2,87 %. Příčinou byla nízká hodnota provozního výsledku hospodaření, která činila pouhých 8 546 tisíc Kč.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) sděluje vlastníkům společnosti, zdali jejich vložený kapitál přináší či nepřináší výnos, a jak velká je hodnota tohoto výnosu. Optimálně by se ukazatel ROE měl pohybovat okolo 20 %. Nejvyšší efektivnosti dosahuje podnik v roce 2013, který činil okolo 56 %, následně ukazatel klesá až do nejnižší hodnoty 2 %, opětovně z důvodu nízkého výsledku hospodaření.

Pomocí ukazatele rentability dlouhodobých zdrojů (ROCE) lze zjistit, jak společnost přeměňuje své finanční prostředky na ziskovou investici. Zde dochází k obdobnému vývoji jako v předchozím ukazateli ROE.

Rentabilita tržeb (ROS) vyjadřuje, kolik čistého zisku připadne na 1 Kč tržeb. Tento ukazatel dosahoval nejvyšší hodnoty v roce 2014, kdy na jednu korunu připadalo 0,1718 Kč čistého zisku, opakem byl rok 2016, kde byla hodnota 1,02 % nejnižší. Dle výsledků lze usoudit, že si společnost, až na poslední rok, vedla poměrně dobře.

▪ Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti zjišťují, jak jsou aktiva financována z vlastních a cizích zdrojů. Podnik musí určit, z jakých zdrojů je vhodnější financovat svá aktiva. Výsledky za sledované období jsou znázorněny níže v Tab. 3.2 a jsou vyjádřeny v procentech, kromě ukazatele úrokového krytí.

Tab. 3.2 Ukazatele zadluženosti společnosti BF s. r. o.

Ukazatele/rok	2012	2013	2014	2015	2016
Ukazatel celkové zadluženosti	53,39	36,26	16,46	11,28	14,39
Ukazatel míry samofinancování	42,05	62,80	82,20	84,06	83,88
Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu	126,96	57,74	20,01	13,42	17,16
Ukazatel úrokového krytí	46,37	63,03	158,68	463,14	20,95

Zdroj: Vlastní zpracování.

Ukazatel celkové zadluženosti vyjadřuje, kolika procenty je majetek společnosti kryt cizími zdroji. Hodnota tohoto ukazatele má, až na poslední sledovaný rok, klesající trend. V roce 2012 byla hodnota nejvyšší (53,39 %), avšak i přesto nepřekročili rizikovou hranici 70 %. Z ostatních výsledků však lze posoudit, že podnik ve větší míře investuje majetek z vlastních zdrojů, což z dlouhodobého hlediska není efektivní.

Ukazatel míry samofinancování je uplatňován při hodnocení finanční stability, proto je brán jako jeden z nejdůležitějších poměrových ukazatelů. V prvním sledovaném roce je hodnota tohoto ukazatele nejnižší, kdy činila 42,05 %, z důvodu nízké hodnoty vlastního kapitálu. Nejvyšší hodnoty (84,06 %) dosahuje rok 2015.

Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu udává poměr cizího kapitálu k vlastnímu. Ukazatel se vypočítává v případě zájmu společnosti o úvěr, jelikož věřitel rozhoduje, zdali podniku poskytne úvěr či ne. V roce 2012 vykazuje společnost nejvyšší hodnotu (126,96 %), jelikož cizí kapitál převyšoval vlastní kapitál zhruba o 25 milionů korun.

Doporučená hodnota úrokového krytí by měla být vyšší než pět. Dle výpočtů se dá říct, že se ukazatel pohybuje v nadprůměrných hodnotách, především v roce 2015, kdy společnost dosahuje hodnoty 463,14. Lze tedy říci, že podnik je schopen splácet své závazky.

▪ Ukazatele aktivity

Podnik dle ukazatele aktivity zjišťuje, jak společnost hospodaří se svými aktivy. Při nadměrných aktivech vznikají společnosti zbytečné náklady, pokud mají nedostatek aktiv, společnost přichází o potenciální výnosy. V Tab. 3.3 jsou uvedeny výsledky obratu aktiv a zásob v počtu obrátek a doby obratu aktiv, zásob, pohledávek a závazků jsou vyjádřeny ve dnech.

Tab. 3.3 Ukazatele aktivity společnosti BF s. r. o.

Ukazatele/rok	2012	2013	2014	2015	2016
Obrat aktiv	2,33	2,12	2,03	1,82	1,70
Obrat zásob	14,61	11,88	14,44	13,15	14,74
Doba obratu zásob	24,63	30,31	24,94	27,39	24,43
Doba obratu pohledávek	66,72	38,74	56,66	51,06	61,47
Doba obratu závazků	32,09	25,69	26,74	17,04	27,39

Zdroj: Vlastní zpracování.

Sklon ukazatele obratu aktiv by měl být rostoucí. V případě společnosti Baur Formschaumtechnik s. r. o. je tento ukazatel v letech 2012 – 2016 klesající. Nejvyšší a nejúčinnější využití majetku společnosti je v roce 2012, kdy dosahuje hodnoty 2,33. Opakem je rok 2016, kdy je tento ukazatel nejnižší. Celkově jsou však hodnoty, i přes klesající vývoj, příznivé a společnost tedy vhodně využívá svůj majetek.

Obrat zásob vyjadřuje, kolikrát za rok je společnost schopna přeměnit zásoby na tržby. Nejefektivnější využití zásob bylo v posledním sledovaném roce, kdy se zásoby obrátily v tržbách 14,74 krát.

U doby obratu zásob je výhodnější kratší doba uskladnění oběžných aktiv ve formě zásob. Ve sledovaném období se doba pohybovala od 25 do 30 dní, což pro podnik není moc výhodná situace, jelikož je tento ukazatel v každém roce vyšší, než v ukazateli obratu zásob, což může vykazovat v budoucnu vyšší finanční problémy.

Doba obratu pohledávek vypovídá o tom, za jak dlouho jsou pohledávky splaceny. Společnost Baur Formschaumtechnik s. r. o. vykazuje v průměru 54,93 dní, což je poměrně dlouhá doba splatnosti, avšak společnost se řadí mezi velké podniky, a z finančního hlediska jsou tyto podniky schopny tolerovat delší dobu splatnosti. Tato hodnota by však měla být optimální, aby nedošlo k platební neschopnosti podniku.

Doba obratu závazků udává, jak rychle firma splácí své závazky. Doporučuje se zde delší časový horizont, než je v ukazateli předchozím, to však, jak lze poznat z Tab. 3.3, není splněno. Vývoj současného ukazatele kolísá, a v posledním sledovaném roce dosahuje hodnoty 27,39 dní. Společnost Baur Formschaumtechnik s. r. o. je schopna rychle splácet své závazky vůči dodavatelům, ale dle doporučené hodnoty, která by se měla pohybovat okolo 80 dní, nejsou hodnoty optimální.

b) Rozdílový ukazatel

Mezi nejznámější rozdílový ukazatel patří čistý pracovní kapitál, který společnost informuje o tom, kolik prostředků zůstane v podniku na provoz, pokud by musela společnost najednou uhradit všechny její krátkodobé závazky.

Tab. 3.4 Čistý pracovní kapitál společnosti BF s. r. o. v tis. Kč

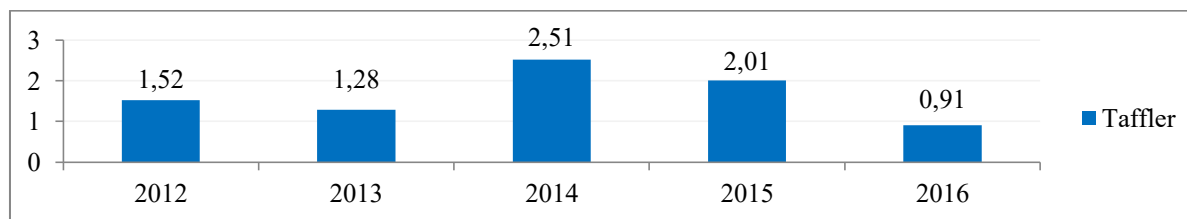
Ukazatel/rok	2012	2013	2014	2015	2016
Čistý pracovní kapitál	72 352	90 216	166 235	134 387	121 596

Zdroj: Vlastní zpracování.

V Tab. 3.4 je znázorněn čistý pracovní kapitál podniku, kde lze vyčíst rostoucí trend tohoto ukazatele ve sledovaném období od roku 2012 až 2014, což je pro podnik příznivé a byl by považován za solventní. V roce 2015 vývoj ukazatele začal klesat, z důvodu poklesu hodnoty oběžných aktiv a vyšší hodnoty krátkodobých závazků, a potvrzuje i v následujícím roce, což není pro podnik vhodnou situací, avšak lze to přiklonit k procesu stěhování a navýšením závazků, s čímž společnost musela počítat.

c) Bankrotní model

Bankrotní modely informují podnik, zdali je ohrožen bankrotem či nikoliv. Při praktické aplikaci byl vybrán Tafflerův model. Výsledky jsou graficky znázorněny, viz Graf 3.2. Z grafu je patrné, že ve všech sledovaných letech dosahuje ukazatel hodnoty vyšší než 0,3, což je pro podnik prosperující, avšak od roku 2014 má klesající tendenci a nezbyvá nic jiného, než doporučit sledování i v následujícím období.



Graf 3.2 Tafflerův bankrotní model BF s. r. o.

Zdroj: Vlastní zpracování.

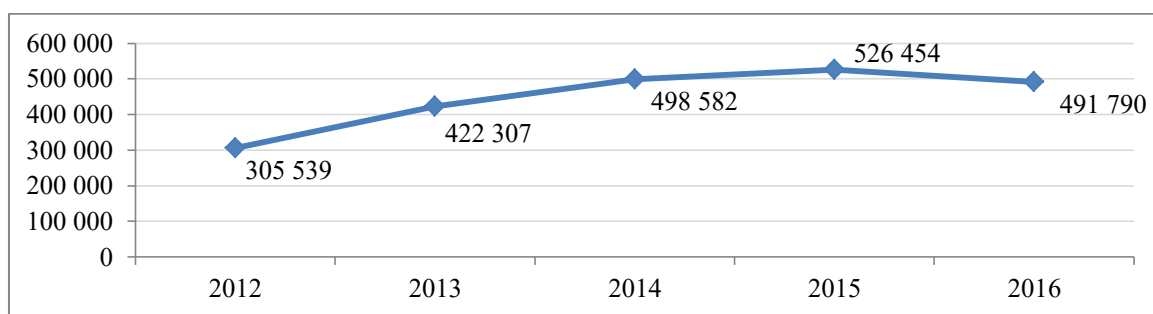
Z celkové finanční perspektivy vyplývá, že finanční situace společnosti Baur Formschaumtechnik s. r. o. je za sledované období 2012 – 2016 příznivá, jelikož dle výsledků ukazatele likvidity je platebně schopná a dle ukazatele zadluženosti umí vhodně využívat jak své vlastní zdroje, tak i cizí. Každoročně vytváří zisk a hospodářský výsledek nebyl ani v jenom roce záporný. Lze se však přiklonit ke skutečnosti, že se na úspěchu společnosti podílejí zkušení zaměstnanci, díky kterým by podnik nebyl schopen těchto výsledků.

3.4.2 Zákaznická perspektiva

Zákaznická perspektiva pomáhá naznačit situaci a informace o zákaznících společnosti Baur Formschaumtechnik s. r. o. Cílem zákaznické perspektivy je analýza tržeb, poté je sledována analýza zákazníků a spokojenost zákazníků.

a) Objem tržeb

Vývoj tržeb společnosti Baur Formschaumtechnik s. r. o. je zobrazen, viz Graf 3.3. Tržby ve sledovaném roce rostly, procentuální nárůst od roku 2012 až do roku 2016 činil více než 60 %, což představuje v přepočtu více než 186 mil. Kč. Zároveň byl v roce 2016 zaznamenán pokles, oproti předchozímu roku, o 6,6 procentuálního bodu.



Graf 3.3 Tržby za prodej výrobků, služeb a zboží společnosti BF s. r. o. v tis. Kč.

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti.

Společnost dodává své výrobky nejen na tuzemský trh, ale převážně na trh zahraniční. V roce 2012 činily zahraniční aktivity 90 % tržeb, avšak tento podíl klesal, jelikož se společnost zaměřila i na trh tuzemský. Od roku 2014 však vývoj stagnoval a až do současného sledovaného období tvoří 71 % tržeb zahraniční trh a 29 % trh domácí.

b) Odběratelé

Odběrateli společnosti jsou především podniky automobilového průmyslu, jelikož je podnik Baur Formschaumtechnik s. r. o. zaměřen na oblast akustiky tedy zamezení chvění, hluku, tlumení nárazů a tepelné izolace pro motory vozidel. Velká část je exportována do Německa, USA, Velké Británie apod. Největším zákazníkem je společnost Ford a. s., která má v tomto roce podíl více než 50 %. Dalšími klíčovými zákazníky jsou Volkswagen Group, do kterého se řadí společnosti pod značkami Audi, Bentley, Porsche. Dalším důležitým zákazníkem je německá společnost Daimler, do které se přiklání výroba osobních automobilů značky Mercedes-Benz. Neméně důležitými odběrateli jsou americká společnost

GM (General Motors), BMW a Jaguar Land Rover (Baur Formschaumtechnik/facebook, 2018).

c) Spokojenost zákazníků

Cílem společnosti je uspokojování požadavků zákazníků a zároveň i udržení těchto zákazníků, proto se společnost zaměřuje na dotazníková šetření, která každoročně rozesílá svým zákazníkům. Dotazy se týkají především oblasti kvality výrobků, jejich balení, rychlost dodání, komunikace se společností apod. Zároveň je uveden prostor pro možné návrhy a připomínky a dotazy s bodovým hodnocením (škála 1 – zcela nespokojen až škála 5 – zcela spokojen). Podnik si vyplněná dotazníková šetření vyhodnocuje a případné návrhy zahrnuje do svých cílů a plánů. Společnost se v současné době pohybuje u svých odběratelů na hodnotě dvě, což je uspokojivé, avšak pro společnost by tato hodnota měla být signálem, aby se na své zákazníky a jejich spokojenost začali více zaměřovat a snažit se dosáhnout lepších výsledků.

Další forma zjišťování spokojenosti zákazníků je přímo prostřednictvím telefonického rozhovoru nebo elektronické komunikace – email. Každý zákazník má přiřazenou pověřenou osobu, která má na starost příjem a plnění objednávek. Zaměstnanci s odběrateli denně komunikují telefonicky či elektronicky a mají zaručenou okamžitou odpověď, jak jsou odběratelé spokojeni s plněním objednávek.

Ze zákaznické perspektivy lze vyvodit, že zákazníci společnost Baur Formschaumtechnik s. r. o. hodnotí jako stabilního dodavatele, který se neustále zlepšuje po stránce kvality a plnění zákaznických požadavků. Z těchto důvodů také podnik neztrácí své zákazníky, přesto by se však podnik měl neustále zlepšovat a zkoumat nové možnosti. Lze si také povšimnout, že má podnik převážně zahraniční odběratele, proto by se měl zaměřit i na domácí trh, díky kterým by získal nejen nové zákazníky a další objednávky, ale také možnost vyšších tržeb a tedy i zisku.

3.4.3 Perspektiva interních procesů

Cílem perspektivy interních procesů je nalezení cesty ke zlepšení a zefektivnění kritických procesů. Interní procesy se zahrnují do tří oblastí, které nejlépe vystihuje tzv. interní hodnotový řetězec (popsán v teoreticko-metodologické části diplomové práce). Řadí se zde inovační, provozní proces a poprodejní servis.

a) Inovační proces

Inovační proces je zaměřen na zjištění nových potřeb zákazníků a uspokojení těchto potřeb. Společnost Baur Formschaumtechnik s. r. o. podporuje nejen inovaci ve formě nových výrobků a postupů, ale zároveň se zaměřuje na nová zařízení na trhu, která by vedla k rychlejší a efektivnější výrobě. Společnost se řadí mezi výrobní podniky a nejen, že je potřeba udržet si stávající zákazníky s jejich výrobky, ale je třeba zaměřit se na získávání nových zákazníků a společně s nimi se zaměřit na jejich požadující výrobky. Společnost Baur Formschaumtechnik s. r. o. pracuje s tekutou reakční směsí, která se formuje v rámci specifických výlisků, určených konkrétnímu zákazníkovi, což napomáhá k neustále novým a inovativním možnostem, zároveň však nevyrábí výrobky, jen pro možné prodání, jedná se o zakázkovou výrobu. Podnik je zaměřen na zákazníka od návrhu přes vývoj a první prototypy až po sériovou výrobu, přičemž využívá moderní vybavení – CAD systém, což je počítačem podporovaný návrh. Pracují s mnoha formáty, příkladem může být Catia (3D návrh produktu), NX (využití libovolné modelovací techniky) nebo Pro E. Dle zákaznických dat budují konstrukci, kterou neustále projednávají se zákazníkem, aby co nejlépe vystihli jejich požadavky. Zároveň se společnost zaměřuje na materiál, což je v tomto případě polyuretan neboli polyuretanová pěna, u které se neustále snaží vytvářet nový vývoj ve formě nehořlavosti, recyklaci, či dalšímu využití. V případě potřeby spolupracují s partnery v oblasti průmyslu či s vysokými školami technického zaměření (Baur Formschaumtechnik, 2018).

Inovace týkající se výrobků či použitého materiálu je dostačující, společnost by se však měla zaměřit především na inovace procesů. Ve společnosti funguje informační systém – Top M, jedná se o systém vytvořený německou společností zaručující komplexní zdroj údajů a přehlednější nástroje a procesy. Jednodušeji řečeno, jde o propojení všech jednotlivých oddělení do jednoho celku. Tento systém však nefunguje zcela úplně. Ve většině případů vypadává, je nepřehledný, kdokoli s přístupovým heslem může pozměnit jisté informace jiného oddělení a zaměstnanci s tímto systémem neradi pracují. Dalším problémem ve společnosti Baur Formschaumtechnik s. r. o. je také nepřehlednost v pracovních postupech a chybových katalozích umístěných ve výrobě.

b) Provozní proces

Provozní proces je druhým krokem hodnotového řetězce. U společnosti Baur Formschaumtechnik s. r. o. začíná tento proces objednávkou od zákazníka, kterou zpracovává finanční úsek. Pro plnění zákaznických požadavků je potřeba zabezpečení materiálu, který

společnosti dodávají jak tuzemští, tak i zahraniční dodavatelé (z důvodu zachování si osobních údajů tyto společnosti nejsou jmenovány). Podnik si zakládá na kvalitě svých výrobků, proto je používaný materiál odzkoušen ve výrobě ve spolupráci s technickým úsekem a úsekem kvality. Jelikož materiál obsahuje nebezpečné látky, musí být v systému evidován materiálový, skladový i bezpečnostní list. Každá dodávka materiálu obsahuje přepravní a dodací list. Plán nákupu se řídí plánem výroby a skutečným stavem zásob.

Samotná výroba se dělí na tři části. První částí je proces vypěňování kde dochází ke vzniku polyuretanové pěny, ta je vytvořena chemickou reakcí mezi polyolem a izokyanátem. Vzniklá pěna je vstřikována do forem, které jsou zaměřeny na konkrétní požadavky zákazníků. Druhou částí je montáž, kde dochází ke skládání částí do určitého celku a posledním krokem je ořez. Prostřednictvím pracovních pomůcek, prostředků a šikovných rukou operátorek výroby, zde dochází k ořezu přebytečné hmoty do konečné podoby tak, aby splňovala požadavky zákazníka.

Výroba ve společnosti Baur Formschaumtechnik s. r. o. je velkosériová, ale zároveň se produkuje také kusová výroba ve formě prototypů/vzorků. Produkce je opakovaná, provádí se dle technické dokumentace a musí splňovat vysokou kvalitu dle certifikátu IATF 16949. Celý proces výroby je monitorován a měřen tak, aby byl výsledný produkt shodný se specifikovanými požadavky zákazníků.

V podniku je zaveden systém kontroly, který probíhá ve třech krocích. Prvním krokem je kontrola prvního kusu, dále namátková v průběhu výroby, a třetím krokem je kontrola odváděného množství. Při zjištění neshodného výrobku musí být závada odstraněna, případně označena a zavedena jako zmetkový kus. Aby nedocházelo ke zmetkovitosti, promítají se zaměstnancům různá odborná školení v oblasti technologických, kontrolních i balících postupů. Společnost Baur Formschaumtechnik s. r. o. se potýká s vysokým podílem zmetků na celkovém počtu zakázek, který činil v posledním sledovaném roce 4,22 %. Je potřeba se na zvyšující se počet zmetkovitosti zaměřit, což by také vedlo ke snížení nákladů na nekvalitu, která se rok od roku zvyšuje a v roce 2016 činila index nekvality 32 %.

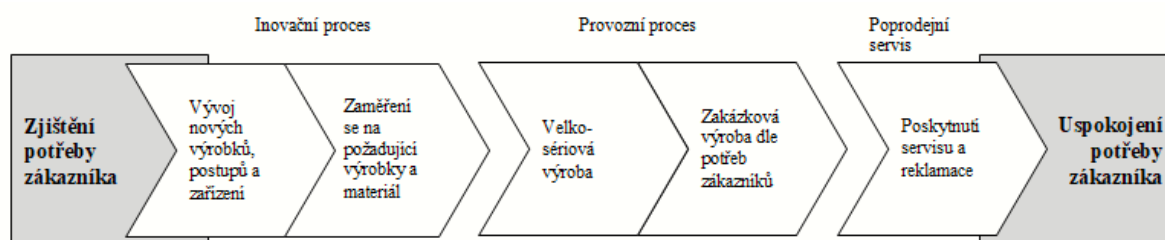
c) Poprodejní servis

Poprodejní servis je poslední fází hodnotového řetězce. Zde společnost Baur Formschaumtechnik s. r. o. zahrnuje reklamace ze strany zákazníků a další servis. Pokud odběratel zjistí vadu zboží, okamžitě zašle písemnou reklamaci společnosti. Společnost

se bere jako „Full Service Supplier“, tedy po celou dobu řetězce procesů je na straně zákazníka. Od vývoje projektu přes vývoj materiálu až po plánování procesu výroby, designu a konstrukčního vybavení (Baur Formschaumtechnik, 2018).

Pod pojmem servis pro zákazníka spadá perfektní informovanost. Informace o výrobcích společnosti Baur Formschaumtechnik s. r. o. mohou zákazníci získat přímo od obchodních zástupců, případně z výstav, které jsou pořádány pro veřejnost a hlavně pro konkrétní zákazníky. Zároveň sami zákazníci si přejí, aby jim byly dodávány nejvyšší kvality výrobky, proto pořádají školení a zpracovávají příručky, co vše by jejich dodavatelé měli splňovat. Veškerých školení se zaměstnanci společnosti Baur rovněž účastní a dle příruček dosahují certifikací, které si stanovují sami zákazníci. Vyrobené zboží je značeno a baleno dle předpisů na přání zákazníka.

Perspektiva interních procesů informuje o třech oblastech, které ve společnosti Baur Formschaumtechnik s. r. o. probíhají. Společnost se zaměřuje na možné inovace a neustále se snaží zlepšovat veškeré procesy, aby co nejrychleji a nejvyšší kvalitou byli schopni dodávat výrobky svým zákazníkům. Z tohoto důvodu také podnik v lednu roku 2018 zakoupil vysekávací lis, který by měl rychleji a přesněji upravovat vyrobené komponenty a zároveň zrychlit proces úpravy výrobků. Společnost vyrábí velké množství jednotlivých výrobků a v průběhu výroby dochází k prostojům a čekáním. Velkým problémem je také neznačení, chaos a neustálé hledání kusů, proto by společnost měla brát větší ohled na přehlednější uspořádání, značení a předávání si informací, což by vedlo k rychlejšímu uspokojování objednávek. Část této perspektivy je věnována také poprodejnímu servisu, konkrétně na řešení možných reklamací, kde se plně zajímá o své zákazníky a nikdy s nimi nejde do vážnějších sporů, jelikož si zákazníků plně váží, to se také odráží na faktu, že jsou zákazníci plně věrni a neodcházejí ke konkurenci.



Obr. 3.3 Hodnotový řetězec společnosti Baur Formschaumtechnik s. r. o.

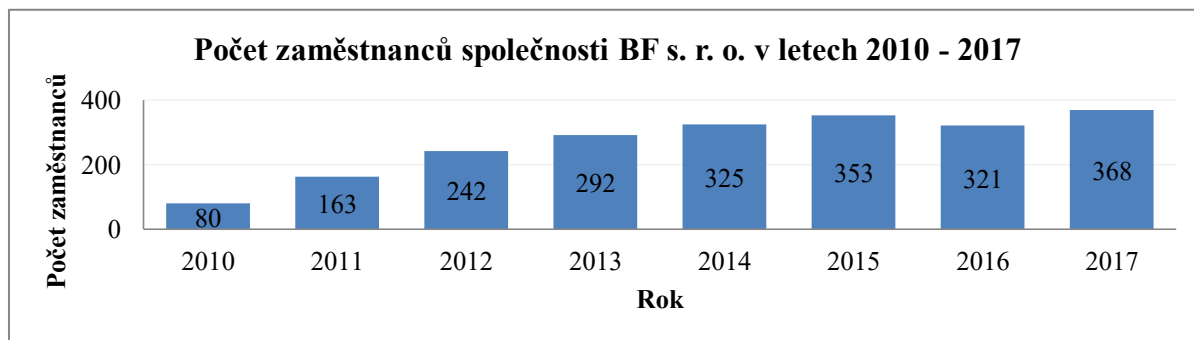
Zdroj: Vlastní zpracování.

3.4.4 Perspektiva učení se a růstu

Jedná se o poslední perspektivu, která je orientována na zaměstnance společnosti. V dnešní době je lidský kapitál považován za nejcennější. Jelikož je nezaměstnanost nízká a pracovních míst dostatek, dochází čím dál častěji k odchodům zaměstnanců. Proto je nejdůležitější vytvořit pro zaměstnance takové podmínky, díky kterým je ve společnosti spokojen. Podnik se neustále snaží vytvářet příznivé pracovní podmínky, motivaci k lepším výkonům zaměstnanců a poskytnutí včasných a správných informací. Cílem této práce je zaměření se na zaměstnance, včetně motivace a spokojenosti zaměstnanců.

a) Zaměstnanci

Společnost k 14. únoru 2018 zaměstnává 388 zaměstnanců a řadí se mezi velké podniky. Vývoj zaměstnanosti ve společnosti Baur Formschaumtechnik s. r. o. je znázorněn na Grafu 3.4. V roce 2016 byl zaznamenán mírný pokles, z důvodu stěhování společnosti, jelikož někteří zaměstnanci z místa bydliště nechtěli odcházet, i při poskytnutí firemního autobusu z místa bydliště do pracovního místa. Společnost zaměstnává pracovníky dle jejich oboru zaměření, přičemž největší a nedílnou část společnosti tvoří dělníci, díky nimž společnost funguje. Zároveň jsou školeni dle pracovního zaměření. Další kategorií tvoří techničtí pracovníci, kteří prochází neustálým školením zaměřeným na technologie, stroje, zařízení, softwarové systémy/programy, pracovní postupy i použitý materiál. Pracovníci zaměstnaní v obchodně-technické administrativě jsou školeni v oblasti administrativy, účetnictví, legislativy, cel, apod. Poslední kategorií jsou pracovníci managementu a stejně tak, jako v předchozích profesích, musí absolvovat školení bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci, požární ochrany, školení referentských vozidel i zkvalitňování QMS a všech školení, které jsou dány zákonem. Společnost vytváří své vlastní směrnice, příručky, postupy i formuláře, kterými se všichni zaměstnanci musí řídit.



Graf 3.4 Vývoj počtu zaměstnanců v období 2010 – 2017

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti.

b) Motivace a rozvíjení znalostí zaměstnanců

Motivovaní zaměstnanci dokáží efektivněji vykonávat svou práci, proto společnost poskytuje svým zaměstnancům odměny za mimořádnou práci a zaměstnanecké benefity mezi které patří například:

- Příspěvek na dopravu – zaměstnanec má právo na proplacení cesty z místa bydliště do místa pracoviště ve výši max. 3 500 Kč/měsíc nebo může využívat firemní autobus.
- Příspěvek na stravování – zaměstnavatel na stravu přispívá 55 % ceny jednoho jídla.
- Vánoční bonus – vánoční prémie je vyplácena ve výši od 8,33 % do 16,67 %.
- Zvýhodněný telefonní tarif pro zaměstnance a rodinné příslušníky.
- Sportovní a společenské akce – společnost Baur pořádá řadu zajímavých akcí.
- Permanentka na bazén či na masáže – společnost hradí polovinu částky.
- Bonus za přesčasovou směnu – za každou přesčasovou směnu je ve výši 600 Kč, při odpracování 200 a více hodin za měsíc je vyplácen další bonus v hodnotě 3.500 Kč.
- Benefitní karta – prémie mohou být vypláceny buď ve mzdě (zdanění), nebo na kartě ze které lze čerpat v oblasti zdravotní péče (lékárny, optika) nebo pro sportovní aktivity (fitness centra, bazény, tenis, wellness, apod.) (interní materiál společnosti).

V podniku probíhají školení, která jsou nejen stanovená zákonem, ale také odborná a jazyková školení. Každý zaměstnanec se může účastnit jazykových kurzů, problém nastává v okamžiku, že dělníci si kurzy musí nahrazovat mimo pracovní dobu, což většina odmítá, a proto tyto výhody nevyužívají. Společnost by se na to měla soustředit a zkusit najít určitá řešení, už jen z toho důvodu, že vedoucí pracovníci mohou kurzy navštěvovat v průběhu pracovní doby, a dochází tak k určité nevyrovnanosti zaměstnanců. Vedoucím pracovníkům jsou poskytovány služební vozy, notebooku a mobilní telefony. Určitým zaměstnancům je poskytován benefit ve formě tzv. Homeoffice, tedy práce z domova. Výhodou pro zaměstnance je úspora času za cestování, flexibilita ve formě rozvrhnutí své práce v průběhu dne, pohodlí, možnost starat se o nemocné dítě nebo zvládání domácích prací během práce, jako je např. zapnutí myčky či pračky bez plánování odložení startu, aby bylo po příchodu domů vše čisté. Výhodou pro společnost je, že práce bude vykonána i přes to, že se zaměstnanec stará o nemocné dítě. Další výhodou může být úspora nákladů za energii a zároveň spokojenost zaměstnanců, jelikož jim zaměstnavatel dává určitou důvěru.

c) Spokojenost zaměstnanců

Každý podnik se snaží o vytvoření příjemných a přátelských podmínek, které vedou zaměstnance ke spokojenosti a k minimálním odchodům do jiných společností. Podnik Baur Formschaumtechnik s. r. o. má snahu plně se starat o své zaměstnance a vytvářet jim klidné pracovní prostředí. I přesto, že neprovádí dotazníková šetření, zjišťuje společnost nespokojenost svých zaměstnanců prostřednictvím osobní formy, kdy zaměstnanec může kdykoliv a s čímkoliv přijít na personální oddělení, nebo mohu anonymně napsat, co jim ve společnosti chybí, vadí či jiné možné připomínky a návrhy na zlepšení, a vložit do firemní schránky, která je k těmto požadavkům určená. Jelikož však tyto formy komunikace nejsou příliš vhodné, radí se do jednoho z cílů této perspektivy. Společnost by měla brát v úvahu také nevhodně zvolený informační systém (TOP M), se kterým většina zaměstnanců mívá potíže z důvodu nepřehlednosti a jednoduchého přepisu kýmkoliv, přičemž dochází ke zmatkování a neplnění včasných úkolů. Tento fakt je brán jako další stanovený cíl, na co by se společnost měla zaměřit.

Z perspektivy učení se a růstu lze vyvodit, že průměrný počet zaměstnanců neustále roste, což je pro podnik velice příznivé i z důvodu plnění objednávek svých zákazníků, které neustále rostou. Zároveň se o své zaměstnance starají a snaží se jim vyhovět ve všech možných směrech, a proto neustále vyhledávají další možné motivace. Je však potřebné, aby společnost začala sledovat spokojenost zaměstnanců formou dotazníkového šetření. Nejen, že zjistí, jak zaměstnanci společnost vnímají, ale díky možným návrhům mohou provádět uvnitř podniku zlepšovací procesy, jelikož právě zaměstnanci jsou největším přínosem pro mnohé inovace.

3.5 Návrh využití metody Balanced Scorecard

Pro vznik návrhu využití metody Balanced Scorecard ve společnosti Baur Formschaumtechnik s. r. o. bylo nejprve potřeba zpracovat jednotlivé perspektivy na základě sběru potřebných dat a informací. Po zpracování těchto perspektiv je následným úkolem zavedení metody Balanced Scorecard do vybraného podniku. Aby mohlo dojít k zavedení této metody, je potřeba splnit pět fází, mezi které se řadí: odvození strategických cílů, vybudování vztahů příčin a následků, výběr měřítek, stanovení cílových hodnot a stanovení strategických akcí.

3.5.1 Odvození strategických cílů

Odvození strategických cílů patří mezi důležité činnosti metody Balanced Scorecard. Netřeba se zaměřovat na odvození všech strategických cílů, ale zaměřit se na ty nejdůležitější, které nejvíce přispívají k dosažení strategie podniku. Strategické cíle by měly být určeny v každé perspektivě s minimálně čtyřmi cíly pro každou jednotlivou perspektivu.

K odvození konkrétních strategických cílů společnosti Baur Formschaumtechnik s. r. o. bylo zapotřebí uskutečnit konzultaci s vedoucím pracovníkem podniku, kde se přesně stanovily nejdůležitější strategické cíle. Hlavním strategickým cílem společnosti je budování a upevňování si pozice na trhu a využít možné příležitosti na trzích nových. Dalším stanoveným strategickým cílem je uspokojování zákazníků především z hlediska kvality a včasnosti dodávek a v neposlední řadě cíl zaměřený na zaměstnance z pohledu spolehlivosti a vzdělanosti zaměstnanců. Podrobněji jsou strategické cíle čtyř perspektiv uvedeny níže v Tab. 3.5.

Tab. 3.5 Odvození strategických cílů společnosti Baur Formschaumtechnik s. r. o.

Perspektiva	Strategické cíle
Finanční perspektiva	Růst zisku
	Růst tržeb
	Snížení doby obratu pohledávek
	Snížení nákladů
Zákaznická perspektiva	Zvyšování spokojenosti zákazníků
	Udržení stávajících zákazníků
	Zvýšení objemu tržeb na domácím trhu
	Zvýšení známosti společnosti
Perspektiva interních procesů	Snížení interní zmetkovosti
	Zrychlení objednávek
	Zefektivnění procesu výroby
	Snížení nákladů na nekvalitu
Perspektiva učení se a růstu	Zvýšení spokojenosti zaměstnanců
	Zvýšení kvalifikace zaměstnanců
	Zlepšení celopodnikové komunikace
	Hledání nových talentů

Zdroj: Vlastní zpracování.

3.5.2 Vybudování vztahů příčin a následků

Navazujícím krokem k návrhu využití metody Balanced Scorecard je, po odvození strategických cílů společnosti, vytvoření vztahů příčin a následků. Nejvhodnějším nástrojem je zpracování strategické mapy znázorňující vazby mezi jednotlivými cíli perspektiv, přičemž

jejich vzájemné působení vede k dosažení hlavního strategického cíle. Vazby mezi jednotlivými cíly jsou dány pomocí šipek a v každém podniku jsou vytvářeny individuálně bez existence pravidla, které by určovalo, jak při sestavování strategické mapy postupovat. Mělo by však platit, že cíle všech perspektiv směřují k jednomu hlavnímu cíli v rámci finanční perspektivy, což je v tomto případě růst zisku. Strategická mapa vztahů příčin a následků se nachází v Příloze 8.

3.5.3 Výběr měřítek

Ke každému stanovenému strategickému cíli je potřeba stanovit správné měřítko. Měřítko udává, zdali podnik dosahuje strategického cíle či nikoliv, a jak je tento cíl měřen. Vždy se stanovuje minimálně jedno měřítko, v průběhu se však může měnit nebo může být přidáno měřítko další, hlavní je, aby měřítka vystihovala daný strategický cíl. Výběr měřítek byl z návrhů všech možných měřítek vybrán vedoucím pracovníkem společnosti Baur Formschaumtechnik s. r. o. Konkrétní výběr měřítek je zobrazen v Tab. 3.6.

Tab. 3.6 Výběr měřítek

Perspektiva	Strategické cíle	Měřítko
Finanční perspektiva	Růst zisku	ROA – rentabilita aktiv ROE – rentabilita vlastního kapitálu
	Růst tržeb	Celkové tržby společnosti
	Snížení doby obratu pohledávek	Doba obratu pohledávek
	Snížení nákladů	Hospodářský výsledek společnosti
Zákaznická perspektiva	Zvyšování spokojenosti zákazníků	Dotazníkové šetření Počet reklamací
	Udržení stávajících zákazníků	Počet významných zákazníků
	Zvýšení objemu tržeb na domácím trhu	Zvýšení počtu objednávek
	Zvýšení známosti společnosti	Počet objednávek nových zákazníků
Perspektiva interních procesů	Snížení interní zmetkovosti	Podíl zmetků na celkovém počtu zakázek
	Zrychlení objednávek	Počet dní pro uspokojení objednávek
	Zefektivnění procesu výroby	Počet porad
	Snížení nákladů na nekvalitu	Index nekvality
Perspektiva učení se a růstu	Zvýšení spokojenosti zaměstnanců	Dotazníková šetření
	Zvýšení kvalifikace zaměstnanců	Počet školení
	Zlepšení celopodnikové komunikace	Zavedení nového informačního systému
	Hledání nových talentů	Počet stážistů

Zdroj: Vlastní zpracování.

3.5.4 Stanovení cílových hodnot

Pro komplexnost cíle je zapotřebí stanovit cílovou hodnotu, které by chtěl podnik v průběhu dvou až tří let dosáhnout. Každá cílová hodnota by měla být stanovena tak, aby byla reálná, ale zároveň ambiciózní. Skutečná hodnota byla stanovena posledním sledovaným rokem, tedy rok 2016. Skutečné a cílové hodnoty jednotlivých perspektiv jsou zobrazeny v Tab. 3.7 až Tab. 3.10. Hodnoty, které nebylo možné stanovit, jsou označeny pomlčkou.

Jedním z nejdůležitějších strategických cílů finanční perspektivy je růst zisku. Měřítky byli stanoveni ukazatelé ROA a ROE a cílovými hodnotami jsou doporučené hodnoty (Sedláček, 2011) těchto dvou ukazatelů. Oba ukazatelé vykazují v posledním roce ani ne 3 %, lze však zmínit situaci podniku, že se ve sledovaném roce podnik stěhoval, a z důvodu tohoto faktu byla nízká hodnota zisku. V dalších letech se očekává, že oba ukazatele vzrostou pomocí navýšené hodnoty zisku. Růst tržeb se odvíjí od výše celkových tržeb společnosti a jejich hodnota v roce 2016 nebyla nejnižší, ale oproti předchozímu roku se snížila na 491 790 tis. Kč a podnik by chtěl dosáhnout cílové hodnoty alespoň 500 000 tis. Kč. U měřítka doby obratu pohledávek je současná hodnota 61,47 dní, což není neuspokojivý výsledek, ale i přesto by měla být doba kratší. Cílová hodnota je stanovena snížením na 50 dní. Posledním strategickým cílem finanční perspektivy je snížení nákladů, které odvíjí hospodářský výsledek společnosti. V roce 2016 skutečná hodnota činila 5 202 tis. Kč a minimálně by se měla zvýšit na 10 000 tis. Kč, což je skoro dvojnásobek, avšak při sledování vývoje předchozích let by tato hodnota měla být považována za reálnou. Přehledněji jsou skutečná a cílová hodnota společnosti Baur Formschaumtechnik uvedena níže v Tab. 3.7.

Tab. 3.7 Stanovení cílových hodnot ve finanční perspektivě

Strategické cíle	Měřítko	Skutečná hodnota	Cílová hodnota
Růst zisku	ROA – rentabilita aktiv	2,87	8 – 15 %
	ROE – rentabilita vlastního kapitálu	2,08	20 %
Růst tržeb	Celkové tržby společnosti	491 790 tis. Kč	500 000 tis. Kč
Snížení doby obratu pohledávek	Doba obratu pohledávek	61,47 dní	50 dní
Snížení nákladů	Hospodářský výsledek společnosti	5 202 tis. Kč	10 000 tis. Kč

Zdroj: Vlastní zpracování.

V zákaznické perspektivě je vybráno pět měřítek. Společně se skutečnými i cílovými hodnotami jsou uvedeny v Tab. 3.8. Hlavním cílem této perspektivy je uspokojení potřeb zákazníků, což navazuje na perspektivu předchozí. Prvním uvedeným cílem je proto zvyšování spokojenosti zákazníků. Společnost Baur Formschaumtechnik zjišťuje hodnotu spokojenosti zákazníků prostřednictvím dotazníkového šetření, který je hodnocen ve škále 1 – 5 a také podle počtu reklamací. V rámci dotazníků je společnost hodnocena svými odběrateli hodnotou 2, což není příliš příznivé, a proto je cílová hodnota stanovena v rozmezí 1 – 2. Počet reklamací za sledované období dosahoval 29 reklamací. Cílem je snížit reklamáce o 38 %, tedy na 18 reklamací. Strategický cíl udržení stávajících zákazníků lze měřit počtem významných zákazníků. V současné době má společnost Baur Formschaumtechnik s. r. o. šest klíčových zákazníků, které si chce udržet i do následujících let. Dalším požadavkem společnosti je zvýšení objemu tržeb u tuzemských zákazníků. Měřítkem je počet objednávek a v současné době představuje podíl 29 % na celkových tržbách společnosti. Cílem je nárůst o 6 % a dostat se na hodnotu 35 %. Posledním cílem této perspektivy je zvýšit známost společnosti. Uvedeným měřítkem je počet objednávek od nových zákazníků. V roce 2016 společnost získala objednávky od dvou nových zákazníků a cílem společnosti je získat v průběhu dvou až tří let pět nových zákazníků. Jednotlivé hodnoty jsou vyobrazeny v Tab. 3.8.

Tab. 3.8 Stanovení cílových hodnot v zákaznické perspektivě

Strategické cíle	Měřítko	Skutečná hodnota	Cílová hodnota
Zvyšování spokojenosti zákazníků	Dotazníkové šetření	2	1-2
	Počet reklamací	29	18
Udržení stávajících zákazníků	Počet významných zákazníků	6	6
Zvýšení objemu tržeb na domácím trhu	Zvýšení počtu objednávek	29 %	35 %
Zvýšení známosti společnosti	Počet objednávek nových zákazníků	2	5

Zdroj: Vlastní zpracování.

V rámci perspektivy interních procesů je prvotním navrženým cílem snížení interní zmetkovosti. Společnost klade velký důraz na kvalitu finálních výrobků a provádí neustále kontroly v průběhu výroby, dokončování i balení. Měřítkem tohoto cíle je počet zmetků na celkovém počtu zakázek, který v současné době činil 4,22 %. Cílem společnosti je dosáhnout hodnoty 3 %, tímto by byly sníženy náklady, které vznikají v rámci výroby zmetků. Co se týče zrychlení objednávek, projevují se v počtu dní pro uspokojení těchto

objednávek. Pokud jsou výrobky skladem, ihned se exportují. Pokud však skladem nejsou, počet dní narůstá a průměrná doba se pohybuje od pěti do devíti dní. V budoucnu by společnost ocenila, kdyby splňovala pouze nejnižší hranici, tedy 5 dní. Mezi další cíle perspektivy interních procesů patří zefektivnění procesu výroby. Je zapotřebí stanovit přesný a pravidelný systém porad. Společnost neměření počet porad, jelikož si je stanovuje dle potřeb, většinou to ovšem bývá až v akutních případech, proto si stanovila za cíl uskutečňovat pravidelné porady, které se týkají nejen výrobní porady, ale také porady kvality. Posledním sledovaným strategickým cílem je snížení nákladů na nekvalitu, jejichž měřítkem je index nekvality vyjádřený v procentech. Náklady za nekvalitu měly podíl na celkových nákladech 32 %. Společnost si dala za cíl v průběhu několika let snížit tuto hodnotu o více než polovinu na 15 %. Perspektiva zaměřená na interní procesy a její cílové hodnoty jsou zobrazeny níže v Tab. 3.9.

Tab. 3.9 Stanovení cílových hodnot v perspektivě interních procesů

Strategické cíle	Měřítko	Skutečná hodnota	Cílová hodnota
Snížení interní zmetkovosti	Podíl zmetků na celkovém počtu zakázek	4,22 %	3 %
Zrychlení objednávek	Počet dní pro uspokojení objednávky	5-9 dní	5 dní
Zefektivnění procesu výroby	Počet porad	-	1x týdně
Snížení nákladů na nekvalitu	Index nekvality	32 %	15 %

Zdroj: Vlastní zpracování.

Poslední perspektiva systému Balanced Scorecard je perspektiva učení se a růstu. Zde je stanovení cílových hodnot poněkud komplikovanější, jelikož u některých strategických cílů nelze určit skutečnou hodnotu. Většina firem používá pro zlepšení spokojenosti zaměstnanců dotazníková šetření, díky nimž se dozví, jak jsou zaměstnanci spokojeni, případně na co by se společnost měla zaměřit. Společnost Baur Formschaumtechnik s. r. o. však dotazníky svým zaměstnancům neposkytuje. Úkolem personálního oddělení je zpracovat dotazník pro měření spokojenosti zaměstnanců, nechat je vyplnit zaměstnanci, a poté vyhodnotit výsledky. Společnost by si přála, aby hodnota tohoto cíle byla minimálně 85 %. Aby společnost zvýšila kvalifikaci svých zaměstnanců, což je dáno jednak počtem školení, a také podle počtu uchazečů na vzdělávacích kurzech. Společnost provádí školení, která jsou nejen dána zákonem, ale také ta, která jsou potřebná k vykonávání určité pracovní činnosti. Skutečný počet školení však není přesně znám a cílovou hodnotou je stanoven dle potřeb jednotlivých úseků. Školení by však mělo probíhat několikrát ročně, u kontroly výrobků

i několikrát měsíčně. Baur Formschaumtechnik s. r. o. poskytuje svým zaměstnancům zdarma anglické kurzy. Skutečná hodnota činí pouze 15 zaměstnanců, což z celkového počtu 321 zaměstnanců je velice nízký počet. Je tedy potřeba zaměřit se více na důvody proč zaměstnanci o tyto kurzy nejeví až tak velký zájem a pokusit se v průběhu dvou let dosáhnout cílové hodnoty 50 absolventů těchto kurzů. Společnost navrhuje pro zlepšení celopodnikové komunikace zavedení nového informačního systému. Zaměstnanci komunikují prostřednictvím systému Outlook a Top M, avšak ani jeden systém není zcela vyhovující co se přesnosti a rychlosti týče. Proto je zapotřebí zavést některý jiný informační systém, který by byl přehledný, jednodušejší nastavitelný, rychlejší a využívali by ho všichni zaměstnanci. Posledním cílem v rámci perspektivy učení se a růstu je vyhledávání nových talentů, přičemž strategickým cílem je nábor vysokoškolských stážistů. V současnosti působí ve firmě jeden v oblasti obchodu. Na další roky by však společnost chtěla dosáhnout tří stážistů, a to především v oboru technolog a konstruktér. Cílové hodnoty poslední perspektivy jsou prezentovány v Tab. 3.10.

Tab. 3.10 Stanovení cílových hodnot v perspektivě učení se a růstu

Strategické cíle	Měřítko	Skutečná hodnota	Cílová hodnota
Zvýšení spokojenosti zaměstnanců	Dotazníková šetření	-	85 %
Zvýšení kvalifikace zaměstnanců	Počet školení	-	Dle potřeb jednotlivých úseků
	Počet účastníků vzdělávacích kurzů nabízených firmou	15	50
Zlepšení celopodnikové komunikace	Zavedení nového informačního systému	-	Zavést a začít používat
Hledání nových talentů	Počet stážistů	1	3

Zdroj: Vlastní zpracování.

4 Shrnutí, návrhy a doporučení

Na základě analýzy čtyř perspektiv metody BSC byla zhodnocena finanční i nefinanční situace podniku Baur Formschaumtechnik s. r. o., zároveň se prostřednictvím těchto analýz vytvořily strategické cíle a na ně navazující měřítka. Poté byly k současným hodnotám připsány cílové hodnoty strategických cílů, které byly vytvořeny na období budoucích dvou až tří let. Následující kapitola navazuje na kapitolu předchozí. V této kapitole jsou shrnuty výsledky a dány návrhy a doporučení, především ve formě strategických cílů a časového plánu, díky nimž může být metoda Balanced Scorecard implementována do společnosti.

4.1 Shrnutí

Návrh implementace metody Balanced Scorecard byl vytvořen pro podnik Baur Formschaumtechnik s. r. o., který sídlí ve Valašském Meziříčí, zabývající se výrobou pryžových výrobků automobilového průmyslu. Po krátké charakteristice základních údajů, představení společnosti, vytyčení klíčových dat, objasnění vize a strategie společnosti a současného způsobu hodnocení výkonnosti, byly charakterizovány jednotlivé perspektivy zmíněné metody na vybrané společnosti.

V rámci finanční perspektivy byla provedena finanční analýza za období 2012 až 2016, přičemž data byla čerpána z účetních výkazů společnosti. Součástí finanční analýzy byla soustava poměrových ukazatelů – ukazatel likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity – ve všech zmíněných oblastech se výsledky vyvíjely pozitivně. V roce 2016, z důvodu stěhování společnosti a tedy velkému nárůstu nákladů, vývoj všech ukazatelů klesl, avšak v žádném případě nepřekročili rizikové hodnoty. Hodnoty ukazatelů likvidity vykazují platební schopnost podniku. Hodnoty ukazatelů rentability, zadluženosti a aktivity jsou příznivé. Společnost by se však měla zaměřit na ukazatel doby obratu pohledávek, jehož hodnota je vysoká a snažit se tuto hodnotu snížit. Zároveň společnost ve velké míře realizuje investice z vlastních zdrojů, což nemusí být v budoucnu efektivní. Rozdílový ukazatel – čistý pracovní kapitál potvrdil, že je podnik solventní a Tafflerův bankrotní model naznačil, že se společnost nemusí obávat bankrotu.

V rámci zákaznické perspektivy byl mezi běžnými měřítky zařazen objem tržeb a spolu s ním i podíl na trhu. Ve sledovaném období byl mírný pokles objemu tržeb zaznamenán pouze v posledním roce. Společnost dodává své výrobky převážně zahraničním společnostem, s podílem více než 70 %. Je tedy potřeba se zaměřit i na získání zakázek na domácím trhu.

Mezi hlavní odběratele se řadí podniky automobilového průmyslu, jelikož společnost vyrábí výrobky zaměřené na akustiku – zamezení hluku, chvění, tlumení nárazů a tepelné izolace pro motory vozidel. Hlavními odběrateli jsou například Ford a. s., Volkswagen Group, a s tím spojené značky Audi a Bentley, dále pak společnost Daimler a BMW. Spokojenost zákazníků zjišťuje společnost prostřednictvím dotazníkového šetření a také přímo prostřednictvím telefonického rozhovoru či elektronické komunikace. Spokojenost zákazníků je jeden z hlavních cílů společnosti, proto se snaží vyhovět zákaznickým požadavkům a případné návrhy a připomínky brát v úvahu.

V rámci perspektivy interních procesů byly charakterizovány procesy inovační, provozní a poprodejní servis, což vedlo k vytvoření interního hodnotového řetězce společnosti. Z hlediska inovativních procesů se společnost zaměřuje převážně na inovace výrobků a materiálu. Snaží se o rychlejší dodání a kvalitní výrobky, proto v lednu roku 2018 investovali do zakoupení vysekávacího lisu. Provozní proces je zaměřen na objednávku zákazníka, zajišťování materiálu, kontrolu, balení a případné skladování dle požadavků a potřeb zákazníků. Poprodejní servis se věnuje řešení možných reklamací, kde se plně zajímá o své zákazníky a nikdy s nimi nejde do vážnějších sporů, jelikož si svých zákazníků plně váží.

V rámci perspektivy učení se a růstu je zaměření se na zaměstnance, motivace a rozvíjení znalostí zaměstnanců a spokojenost zaměstnanců. Počet zaměstnanců rok od roku neustále roste, což je pro podnik velice příznivé. Dopomáhá k tomu případná motivace a snaha společnosti vyhovět potřebám zaměstnanců. Spokojenost zaměstnanců však není prováděna na základě dotazníkového šetření, ale pouze na základě osobního setkání či anonymních návrhů, což není vhodnou variantou.

Po zpracování jednotlivých perspektiv na základě získaných dat a informací je možné přistoupit k návrhu využití metody Balanced Scorecard. Prvním krokem pro tvorbu metody je vyjasnění strategie, která je součástí základních údajů společnosti. Dalším krokem je odvození nejdůležitějších strategických cílů tak, aby tyto cíle byly měřitelné a mohly být hodnoceny. Ke každé jednotlivé perspektivě byly vybrány minimálně čtyři cíle. Navazujícím krokem je vytvoření vztahů příčin a následků neboli tzv. strategická mapa zobrazena v Příloze 8. Ke každému stanovenému strategickému cíli je potřeba přiřadit správné měřítko a pro komplexnost cíle je zapotřebí stanovit cílovou hodnotu, které by měl podnik dosáhnout v průběhu dvou až tří let.

4.2 Návrhy a doporučení

Na základě předešlých kroků lze přejít k návrhům a doporučení, konkrétně ke stanovení strategických akcí a rozšíření metody Balanced Scorecard v podniku, jejichž realizací dochází k uplatnění této metody. Mezi další návrhy a doporučení, které by společnost mohla využít a zavést v průběhu jednoho roku, jsou určité formy benefitů, které bývají u zaměstnanců oblíbené. Společnost nemá stanovenou vizi ani poslání, což je chápáno jako základ pro úspěšné nasměrování a rozvoj podniku, proto byl navržen příklad, jak by vize a poslání podniku Baur Formschaumtechnik s. r. o. mohly vypadat.

4.2.1 Stanovení strategických akcí

Strategické akce jsou chápány jako aktivity, které přispívají k naplnění podnikové strategie. Při navrhování akcí je vždy vhodnější definovat více akcí, např. prostřednictvím brainstormingu, a poté vybrat jen ty nejdůležitější a které lze zrealizovat. Navržené strategické akce byly stanoveny na základě poznání, jak to v podniku Baur Formschaumtechnik s. r. o. funguje, a na základě konzultací s vedoucím pracovníkem.

- **Strategické akce v rámci finanční perspektivy**

Strategické akce finanční perspektivy je těžké definovat, jelikož jsou vzájemně závislé na perspektivy ostatní. Pokud budou splněny následující perspektivy, lze splnit i perspektivu finanční. Cíl, snížit dobu obratu pohledávek na 50 dní je důležité z hlediska nákladů, jelikož čím vyšší je doba obratu pohledávek, tím více se navyšuje spotřeba úvěrů a tedy i nákladů. Přimět však zákazníky k rychlejší platbám je náročné a mnohdy i riskantní, aby zákazník neodešel ke konkurenci. Možností mohou být buď některá vhodná forma motivace odběratelů pro rychlejší platbu, nebo definovat přesnou dobu splatnosti společně s následky nesplnění, ve smlouvě. Důležitá by poté byla kontrola faktur a upozornění dlužníků za neplnění stanovených požadavků. Pro snížení nákladů se doporučuje zaměřit se na neustálé monitorování nákladů formou přehlednějších analýz, ze kterých lze zjistit slabá místa a zaměřit se na ně.

- **Strategické akce v rámci zákaznické perspektivy**

Hlavním strategickým cílem zákaznické perspektivy je zvyšování spokojenosti zákazníků. Řešení vychází z pravidelného monitorování spokojenosti zákazníků, tedy častěji zasílat dotazníková šetření a vyhodnocovat jejich výsledky. Je třeba zaměřit se na konkrétní

požadavky jednotlivých zákazníků a to formou osobních setkání se zákazníky, aby se lépe pochopily jejich požadavky. Zároveň je důležité zvýšit kontrolní mechanismy na výstupech, aby nedocházelo k reklamacím a tedy i nespokojenosti zákazníků. Může se zde řadit také udržení stávajících zákazníků, což by znamenalo vytyčení významných zákazníků a případné rozesílání dárků či reklamních předmětů. Společnost zvýší objem tržeb na domácím trhu převážně prostřednictvím marketingové podpory formou vzorků či aplikačních videí a vyšší četností návštěv na veletrzích, kde by vykonávala konferenční a přednáškové činnosti. Na tuto aktivitu navazuje zvýšení známosti společnosti. Strategickou akcí by byly marketingové aktivity zaměřené na články v časopisech, na sociálních sítích či zapojením studentů a poskytnutí stáží.

- **Strategické akce v rámci perspektivy interních procesů**

Perspektiva interních procesů je zaměřena na vnitřní chod společnosti. U snížení interní zmetkovosti a snížení nákladů na nekvalitu je hlavní strategickou akcí pravidelné školení, protože pokud jsou zaměstnanci dostatečně vzdělávání, dochází k nižší zmetkovitosti a tedy i ke snížení nákladů na nekvalitu. Zároveň je potřeba udržet si pracovní tým a motivovat zaměstnance jistými odměnami za kvalitu při dodržení nízké zmetkovitosti. Aby společnost rychleji vyřizovala své objednávky je zapotřebí zvolit si takovou metodu, která umožňuje rychlejší vyřízení objednávek. Může to být například upřesněním plánování výroby anebo navýšení kvalitních zaměstnanců. Vhodným nástrojem pro zefektivnění procesu výroby je zvýšení počtu porad a školení. Společnost by se také měla více zaměřit na možné inovace a nebát se investovat do nových výrobních zařízení, které by usnadnily proces výroby. Příkladem by mohlo být například investování do tabulí, kde by se přehledně zjišťovaly počty vyrobených kusů, zmetkovitost, plnění či neplnění norem.

- **Strategické akce v rámci perspektivy učení se a růstu**

Perspektiva učení se a růstu je zaměřena na zaměstnance společnosti. Prvním strategickým cílem společnosti Baur Formschaumtechnik s. r. o. je zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Tento cíl by měl být realizován prostřednictvím vytvoření a zavedení dotazníkových šetření. Dotazník by neměl být pouze formou uzavřených otázek, ale zároveň by měl mít i možnost, aby zaměstnanci například sdělili své návrhy a nápady na zlepšení, připomínky či stížnosti. Od spokojenosti zaměstnanců se také odvíjí kvalifikace zaměstnanců, jelikož vzdělaní lidé jsou spokojenější a jistější ve své práci. Podnik by proto měl nabídnout

nejen legislativně nutná školení ale také rozšiřující, která by byla zaměřena na rozvoj osobnosti, komunikaci či formou jistého koučování, jak má například zaměstnanec šetrně vynakládat se svým časem. Další formou vzdělávání by měla být nabídka různých kurzů a účast na těchto kurzech, podílení se na workshopech či seminářích apod. Dalším strategickým cílem je zlepšení celopodnikové komunikace, na což by se společnost měla zaměřit. Zavedený informační systém totiž není dostačující. Díky zavedení nového informačního systému by podnik mohl nejen sdílet důležité informace v rámci celého podniku, ale zároveň zjišťovat spokojenost zaměstnanců či zadání podnětů na zlepšování, které by mohly být při úspěchu finančně ohodnoceny. Posledním strategickým cílem je hledání nových talentů. Doporučuje se zde spolupráce s vysokými či středními školami. Nejen, že by studenti mohli přijít s jistými nápady, ale také by mohli být případnými zkušenými zaměstnanci.

4.2.2 Rozšíření metody BSC v podniku Baur Formschaumtechnik s. r. o.

Při implementaci metody Balanced Scorecard se musí brát v úvahu především časová náročnost a rozšíření této metody v rámci celého podniku, neboli tzv. roll-out. Celopodnikové rozšíření bývá ve většině případů formou shora dolů, tedy od vedení podniku přes jednotlivé vedoucí pracovníky konkrétních úseků, mistry až k samotným pracovníkům. Implementace se zároveň odvíjí od znalosti podniku a propojenosti všech zaměstnanců jednotlivých úseků. Je potřeba, aby všichni zaměstnanci byli podrobně informováni o výsledcích metody Balanced Scorecard a zároveň je nutné, aby se strategické cíle staly součástí podnikové kultury. Proto je potřeba několika schůzek vedení podniku společně s pracovníky jednotlivých úseků. Při aplikaci metody BSC je potřeba zapojení všech zaměstnanců. Doporučená doba pro zavedení je dle autorů metody 16 týdnů, kdy lze z hlediska potřeby čas zkrátit či prodloužit. Předpokládaná doba zavedení metody BSC do podniku Baur Formschaumtechnik s. r. o. je šest týdnů na vypracování jednotlivých perspektiv a deset týdnů na jednotlivé kroky tvorby této metody. Důležitá je však průběžná kontrola, pravidelné monitorování, informovanost a možné úpravy v zavádění, pokud je potřeba.

4.2.3 Další návrhy a doporučení

Společnost Baur Formschaumtechnik s. r. o. by měla naslouchat svým zaměstnancům a snažit se uspokojit jejich přání. V loňském roce svým zaměstnancům, kteří odpracovali v podniku minimálně dva roky, a jejich rodinným příslušníkům umožnili výhodnější tarif.

V současné době je k dispozici mnoho dalších nabídek benefitů. Návrhem by mohlo být například 5 týdnů dovolené, příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění. V dnešní době je také velmi oblíbená firemní školka případně jesle a možnost letních táborů, což by zaměstnanci společnosti Baur Formschaumtechnik jistě ocenili.

Společnost Baur Formschaumtechnik s. r. o. postrádá vizi a poslání společnosti, což je dalším návrhem a zároveň i doporučením, na co by se společnost měla zaměřit. Příkladem může být:

Vize společnosti: *Jsme a nadále chceme být jedním z předních dodavatelů polyuretanových pěnových dílů automobilového průmyslu. Neustále posilujeme svou pozici na trhu a snažíme se vyhovět i těm nejnáročnějším zákazníkům.*

Poslání společnosti: *„Budujeme dlouhodobě prosperující společnost poskytující kvalitní výrobky v oblasti automobilového průmyslu. Dbáme na to, aby společnost byla silná a stabilní. Bereme na vědomí odpovědnost vůči člověku a životnímu prostředí. Investujeme do budoucnosti a vzdělání. Jsme inovativní, přizpůsobujeme se tržnímu prostředí a potřebám zákazníků.“*

Společnost Baur Formschaumtechnik s. r. o. by měla zvážit zavádění metody BSC. Pokud by se společnost rozhodla pro tuto metodu a následně byla úspěšně implementována, došlo by k realizaci stanovených cílů. Nejen, že by rostly tržby a zvýšila by se hodnota zisku, ale zároveň by došlo ke snížení nákladů. Pokud by společnost vytvořila nový informační systém a svým zaměstnancům poskytla určitou formu dalších kvalifikací, zaměstnanci by snahu jistě ocenili svou spokojeností. Na základě zvýšení známosti by společnost získala objednávky od nových zákazníků a dle plnění požadavků od svých stávajících zákazníků by zvyšovali jejich spokojenost. Na základě snížení interní zmetkovosti a zefektivnění výrobního procesu by došlo k zrychlení realizace objednávek.

5 Závěr

Zákazníci, stejně tak jako zaměstnanci, neustále zvyšují své nároky. Roste počet konkurenčních firem a podniky jsou nuceny zvyšovat svou výkonnost. Existuje mnoho metod, díky nimž se dá výkonnost měřit. V současnosti se však nejvíce využívá metoda Balanced Scorecard, jelikož kombinuje ukazatele finanční i nefinanční.

Cílem diplomové práce byl návrh implementace metody Balanced Scorecard do výrobního podniku Baur Formschaumtechnik s. r. o., zabývající se velkosériovou výrobou pryžových výrobků v oblasti automobilového průmyslu. Jedná se o výrobky z integrální pěny, díky nimž se používají jako kryty motorů a brání tak přenosu hluku ve vozidlech.

Teoretická část diplomové práce zahrnuje charakteristiku základních pojmů, přístupů i metody, techniky, které jsou potřebné pro analýzu využití metody Balanced Scorecard ve vybraném výrobním podniku. Tvorba této metody zároveň zahrnovala jednotlivé kroky, tedy odvození strategických cílů, vybudování vztahů a příčin, výběr měřítek, stanovení cílových hodnot a stanovení strategických akcí. Informace byly čerpány převážně z odborné literatury, týkající se jak tuzemské, tak i zahraniční literatury.

Praktická část byla nejprve zaměřena na charakteristiku vybraného podniku, zjištění důležitých informací i objasnění vztahu podniku k měření výkonnosti. Následovala analýza jednotlivých perspektiv, při nichž se čerpalo z interních materiálů společnosti a z rozhovoru s vedoucím pracovníkem společnosti. V rámci finanční perspektivy se vycházelo z metody finanční analýzy, do níž byly zahrnuty nejen základní poměrové ukazatele, ale také rozdílový ukazatel – čistý pracovní kapitál, a nakonec Tafflerův bankrotní model. V rámci zákaznické perspektivy byl zjišťován objem tržeb včetně analýzy podílu na tuzemském a zahraničním trhu, analýzu odběratelů a spokojenost zákazníků. Součástí perspektivy interních procesů byl popis inovačního, provozního procesu a poprodejního servisu, a na základě tohoto popisu byl sestaven hodnotový řetězec procesů. Perspektiva učení se a růstu byla zaměřena na zaměstnance společnosti, jejich motivování a rozvíjení znalostí a spokojenost zaměstnanců. Po provedení těchto činností byl dalším krokem návrh využití metody BSC do vybraného podniku. Nejprve bylo vymezeno šestnáct strategických cílů, které byly zakresleny do strategické mapy. Následovalo stanovení měřítek k jednotlivým cílům, a na to navazovalo stanovení skutečných a cílových hodnot, které byly dány reálně, tak, aby je společnost byla schopna v průběhu pár let splnit. Byly navrženy konkrétní

strategické akce pro jednotlivé perspektivy a jisté další návrhy a doporučení, které by mohly být pro podnik přínosem.

Tato diplomová práce se zaměřuje na možnosti, jak se dá vylepšit finanční situace společnosti Baur Formschaumtechnik s. r. o. a udržet si tak pozici na trhu v oblasti výroby vypeňovacích dílů z polyuretanu pomocí metody BSC. Aplikování výsledných návrhů a doporučení může vést ke zlepšení současného i budoucího vývoje společnosti, proto by tyto návrhy měla společnost vyhodnotit. Výsledky této práce budou společnosti Baur Formschaumtechnik s. r. o. předloženy.

Seznam použité literatury

A) Odborné knihy

1. ANAND, Sanjiv. *Execution Excellence: Making Strategy Work Using the Balanced Scorecard*. New Jersey: Wiley, 2016. 288 s. ISBN: 978-1-119-19646-4.
2. BLECHARZ, Pavel. *Kvalita a zákazník*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2015. 160 s. ISBN 978-80-87865-20-0.
3. DLUHOŠOVÁ, Dana a kol. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
4. FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. 416 s. ISBN 978-80-247-3293-0.
5. FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. 320 s. ISBN 978-80-271-0434-5.
6. HORVÁTH & Partner. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, s. r. o., 2004. 386s. ISBN 80-7259-033-2.
7. JANOK, Michal a kol. *Ukazovatele finančnej analýzy podniku*. Bratislava: MIKA – Konzult, 2000, 115 s. ISBN 80-967295-8-6.
8. KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2015. 287 s. ISBN 978-80-7380-526-5.
9. KAPLAN, Robert S., I. GRUSOVÁ a D. P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-02-02083-7.
10. KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007, 364 s. ISBN 978-80-7261-177-5.

11. KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.
12. KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. 367 s. ISBN 80-7179-529-1.
13. KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde, 2005. 302 s. ISBN 80-86131-63-7.
14. LANG, Helmut. *Management: trendy a teorie*. V Praze: C.H. Beck, 2007. 292 s. ISBN 978-80-7179-683-1.
15. MÁČE, Miroslav. *Finanční analýza obchodních a státních organizací: praktické příklady a použití*. Praha: Grada, 2006. 155 s. ISBN 80-247-1558-9.
16. MAŘÍK, Miloš a Pavla MAŘÍKOVÁ. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota, CF ROI*. 1. Přeprac. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2005. ISBN 80-861-1961-0.
17. MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
18. NEUMAIEROVÁ, Inka a Ivan NEUMAIER. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada, 2002. 215 s. ISBN 80-247-0125-1.
19. PRAMUDITA, Christoper D. *The Balanced Scorecard as Strategic Controlling Instrument: Introducing the Indicators-based BSC for Implementation of a Corporate Strategy from Four Different Perspectives*. Hamburg: Anchor Academic Publishing, 2016. 68 s. ISBN 978-3-96067-041-4.
20. REJNUŠ, Oldřich. *Finanční trhy*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. 760 s. ISBN 978-80-247-3671-6.
21. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-5534-2.
22. RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada Publishing, 2012. 296 s. ISBN 978-80-247-4047-8.

23. SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.
24. SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.
25. STROUHAL, Jiří, Renata ŽIDLICKÁ, Bohuslava KNAPOVÁ a Zdenka CARDOVÁ. *Účetnictví 2010: velká kniha příkladů*. Brno: Computer Press, 2010. 709 s. ISBN 978-80-251-2907-4.
26. SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
27. ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Měření výkonnosti firem*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o. p. s., 2005. 89 s. ISBN 80-86754-33-2.
28. TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Integrované řízení výroby: od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci*. Praha: Grada, 2014. 368 s. ISBN 978-80-247-4486-5.
29. UČEŇ, Pavel. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. Praha: Grada, 2008. 192 s. ISBN 978-80-247-2472-0.
30. VODÁKOVÁ, Jana aj. *Výkonnost a její měření ve veřejném sektoru*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2016. 200 s. ISBN 978-80-7552-013-5.
31. VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011. 248 s. ISBN 978-80-247-3647-1.
32. VYSUŠIL, Jiří. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting s. r. o., 2004. 220 s. ISBN 80-7259-005-7.

B) Podnikové materiály

33. Výroční zpráva společnosti Baur Formschaumtechnik s. r. o. rok 2016

- 34. Výroční zpráva společnosti Baur Formschaumtechnik s. r. o. rok 2015
- 35. Výroční zpráva společnosti Baur Formschaumtechnik s. r. o. rok 2014
- 36. Výroční zpráva společnosti Baur Formschaumtechnik s. r. o. rok 2013
- 37. Výroční zpráva společnosti Baur Formschaumtechnik s. r. o. rok 2012
- 38. Interní materiály společnosti Baur Formschaumtechnik s. r. o.

C) Internetové zdroje

- 39. Baur Formschaumtechnik s. r. o. [online]. 2018 [cit. 2018-02-18]. Dostupné z:
<https://www.formschaum.de/cs/>
- 40. Facebook Baur Formschaumtechnik s. r. o [online]. 2018 [cit. 2018-02-18].
Dostupné z: <https://www.facebook.com/baurformschaumtechnik/>
- 41. PŮČEK, Milan a Libor FRIEDL. *Školící materiál k vzdělávacímu programu Balanced Scorecard* [online]. Hospodářská a rozvojová agentura HRAT a kol. Moravskoslezský kraj, 2003. [cit. 2018-03-13]. Dostupné z:
http://www.partnerstvi-msk.cz/zip/rea_0115d.pdf

Seznam zkratk

A	Aktiva
BF	Baur Formschaumtechnik s. r. o.
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BSC	Balanced Scorecard
C	Firmou použitý kapitál
CF	Cash flow
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČZ	Čistý zisk
EAT	Earnings After Taxes (čistý zisk po zdanění)
EBIT	Earnings Before Interests and Taxes (zisk před zdaněním a úroky)
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
MVA	Tržní přidaná hodnota
QMS	Quality management system
ROA	Return on Assets (rentabilita celkového kapitálu)
ROE	Return on Equity (rentabilita vlastního kapitálu)
ROCE	Return on Capital Employed (rentabilita dlouhodobých zdrojů)
ROS	Return on Sales (rentabilita tržeb)
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
TS	Technická specializace
VH	Výsledek hospodaření
VK	Vlastní kapitál
WACC	Vážené náklady na kapitál

Seznam obrázků

Obr. 2.1 Pyramidový rozklad ROE (tzv. DuPont analýza)	10
Obr. 2.2 Rámec BSC pro převedení strategie do operačních úkonů	14
Obr. 2.3 Zákaznická perspektiva	17
Obr. 2.4 Perspektiva interních procesů - obecný model hodnotového řetězce	18
Obr. 3.1 Logo společnosti BF s. r. o.	25
Obr. 3.2 Klíčová data společnosti Baur Formschaumtechnik s. r. o.	27
Obr. 3.3 Hodnotový řetězec společnosti Baur Formschaumtechnik s. r. o.	39

Seznam grafů

Graf 3.1 Ukazatele rentability společnosti BF s. r. o.	30
Graf 3.2 Tafflerův bankrotní model BF s. r. o.	34
Graf 3.3 Tržby za prodej výrobků, služeb a zboží společnosti BF s. r. o. v tis. Kč.	35
Graf 3.4 Vývoj počtu zaměstnanců v období 2010 – 2017	40

Seznam tabulek

Tab. 3.1 Ukazatele likvidity společnosti BF s. r. o.	29
Tab. 3.2 Ukazatele zadluženosti společnosti BF s. r. o.	31
Tab. 3.3 Ukazatele aktivity společnosti BF s. r. o.	32
Tab. 3.4 Čistý pracovní kapitál společnosti BF s. r. o. v tis. Kč	34
Tab. 3.5 Odvození strategických cílů společnosti Baur Formschaumtechnik s. r. o.	43
Tab. 3.6 Výběr měřítek.....	44
Tab. 3.7 Stanovení cílových hodnot ve finanční perspektivě.....	45
Tab. 3.8 Stanovení cílových hodnot v zákaznické perspektivě.....	46
Tab. 3.9 Stanovení cílových hodnot v perspektivě interních procesů.....	47
Tab. 3.10 Stanovení cílových hodnot v perspektivě učení se a růstu.....	48

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 27. dubna 2018

.....
Bc. Vanda Čípová

Seznam příloh

- Příloha 1 Fotografie firmy Baur Formschaumtechnik s. r. o. a umístění firem ve světě
- Příloha 2 Organizační struktura firmy Baur Formschaumtechnik s. r. o.
- Příloha 3 Vybraná data z ROZVAHY firmy Baur Formschaumtechnik s. r. o. za období 2012, 2013, 2014, 2015 a 2016
- Příloha 4 Vybraná data z VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY firmy Baur Formschaumtechnik s. r. o. za období 2012 až 2016 ke dni 31. 12. (v celých tisících Kč)
- Příloha 5 Výpočty poměrových ukazatelů finanční analýzy firmy Baur Formschaumtechnik s. r. o.
- Příloha 6 Výpočet rozdílového ukazatele společnosti Baur Formschaumtechnik s. r. o.
- Příloha 7 Výpočty Tafflerova modelu firmy Baur Formschaumtechnik s. r. o.
- Příloha 8 Strategická mapa příčin a následků společnosti Baur Formschaumtechnik s. r. o.